المال والتجارة

Al Mal Waltegara



نعم لمبارك .....

لا

للحزب الوطنى ......

لجميع الأحزاب الحالية

للدستور الحالى ....

لنسبة العمال والفلاحين

نعم لصياغة حياة جديدة بفكر متقدم وجديد ...

الشعب هو قائدها فقط

الإصلاح والقردة الأربعة

القروض والتسهيلات المصرفية

أسباب التعثر وأساليب المواجهة

مالية • اقتصادية • عامة • تصدر شهرياً • العدد ٤٢٧ • شهر سبتمبر • ٢٠٠٥ • السعر جنيهان

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس.   ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- مصنع الغزل الرفيع :-
الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى

- مصنع الغزل المتوسط :-
الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى

- مصنع الغزل السميك :-
الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)



علمية ـ اقتصادية ـ مالية ـ عامة ـ تصدر شهرياً

العـــدد ٤٣٧ ـ ســـبتمبر ٢٠٠٥ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير	نائب رئيس التحريـــــر	نائب رئيس التحريـــــر
أحمد عاطف عبدالرحمن	أ.د / طلعت أسعد	أ.د / كامل عمران

هيئة المحكمين

أ . د / شوقى حسين عبدالله	أ . د / أحمـد سـالم الزيات	أ . د / السيد حمدى المعاز
أ . د / يسرى خضر إسماعيل	أ . د / الدسوقى حامد أبوزيد	أ . د / عبدالله أمين جماعة
أ . د / على أحمد شاكر	أ . د / محيى الدين الأزهرى	أ . د / شوقى سيف النصر
أ . د / محمد عثمان إسماعيل	أ . د / منصور حامد حسن	أ . د / سعد السعيد عبدالرازق
أ . د / سعيد توفيق عباس	أ . د / عصام الدين العنانى	أ . د / محمد محمود يوسف

فى هذا العدد

كلمـــة العـــدد : صفحة

■ نعم لمبارك ... لا للحزب الوطنى ... لا لجميع الأحزاب الحالية ... لا للدستور الحالى ... لا لنسبة العمال والفلاحين ... ٢
نريد صياغة حياة جديدة بفكر متقدم وجديد ... الشعب هو قائدها فقط — بقلم / رئيس التحرير

■ شتائم العملاء وشكاواهم ... موسيقى هادئة !!! أحب هذا العميل لأنه الطريق الوحيد الى نجاحى ٤
الدكتور / طلعت أسعد عبد الحميد

■ الإصلاح ... والقردة الأربعة — الدكتور / عبدالمجيد العبد ٧

■ القروض والتسهيلات المصرفية أسباب التعثر وأساليب المواجهة ١١
بقلم / على نجم المحافظ السابق للبنك المركزى المصرى

■ الإبـــــداع (قرأت لك) "تكملة" (٢) — دكتور / محمد الباز ٢٢

■ Introducing ISO9000 into a Management Consulting and Training Organization "A case study" 1
Dr. Tarek Hassan Abdeen

"القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه"

الإشتراكات

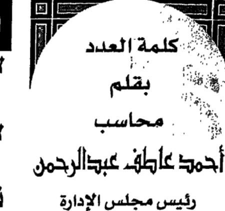
- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيها
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا ـ ميدان التحرير ـ القاهرة تليفون : ٥٧٤٤٦٣٠ ـ ٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٥٧٥٠٤١٩





****

فى ظل الزخم الدائر الآن فى الشارع المصرى حول انتخابات رئيس الجمهورية فى ظل ديمقراطية غير مسبوقة وإن كنا نتمنى أن لا تكون شكلاً ومجرد حبر على ورق ومظهر من مظاهر الديمقراطية الشكلية فى سبيل تحسين الصورة التى ازدادت قتامة فى السنوات الأخيرة ... وزاد وساد فيها الفساد حتى نال أركان الدولة وقادها فى ذلك الحزب الوطنى ... الذى يسمى زوراً وعدواناً حزب الأغلبية ونحن نعلم يقيناً ان الأغلبية منه براء ... الشعب معظم الشعب غير راض عما يحدث من حوله مغلوب على أمره ... فاقد الأمل فى أى إصلاح ... أشخاص شاخوا وامتلؤا حتى أصابتهم التخمة ومازالوا يتشبسون بالسلطة يحللون الحرام ويحرمون الحلال ... لا هم لهم إلا جمع المال احتسابا ... للوقت المشئوم حين يلفظهم الشعب ... وأشد ما يؤسفنا ما سمعناه أن الكسب الغير مشروع قد فحص الذمم المالية لبعض رموز النظام وظهرت سلامة موقفهم فى أسبوع واحد ... للأسف كان ذلك موضوع تندر من أفراد الشعب ... كيف يتم محاسبتهم وهم فى السلطة وفى خلال هذا الزمن القياسى .

إن رموز الصحافة السابقين الذين عاثوا فساداً فى البلاد ٢٥ عاماً جمعوا فيها ثروات بالمليارات وخالفوا القوانين والأنظمة وخلقوا لأنفسهم سلطة فوق السلطة وسلطان وكأن ليس لهم سلطان يخافونه ويعملون حسابه لقد أخذوا من السلطان ... السلطة الرابعة سلماً ومتكاً للفساد والإفساد طوال هذه السنوات والآن فاحت الرائحة وجاء يوم الحساب.

إن المرحلة القادمة ما بعد مبارك رئيساً للدولة نأمل أن يعيد حساباته ويبتعد عن بطانة السوء التى أضرته فى أعين الشعب ولم يفيدوه - لقد تسلقوا وتزلفوا من أجل البقاء الكل يعرف كيف بدأوا وإلى أين انتهوا الآن ومازالوا يعيشون ويعيثون فساداً

مستغلين كرسى السلطة فى جمع المال بأسلوب فى نظرهم مشروع ولكن للأسف يحاسب عليه من هم بعيدين عن السلطة حساباً عسيرا .

إن مبارك سنختاره رئيساً لأن الوضع الذى نحن فيه لا يسمح بالتغيير والتسعة المرشحين بعضهم مجهول الهوية والآخرين أسماء جديدة على الشارع المصرى عن أحزاب لن نسمع عنها غائبة مثل غيرها من الأحزاب لا حول لهم ولا قوة - أحزاب بما فيها الحزب الوطنى بلا قواعد شعبية عريضة بل تستند إلى آلاف من ذوى المصالح .

نعم ... مبارك لكن ما بعد مبارك ضرورة إعادة صياغة الحياة السياسية بداية من الدستور الذى يشمل خليط من المبادىء الاشتراكية والرأسمالية وتتعارض مع بعضها البعض مثل نسبة العمال والفلاحين التى قسمت المجتمع الواحد إلى أصناف وقطعان ... وأعطت لفئة ميزة تتفرد بها على فئة أخرى ... جاء ذلك تدميراً لمبدأ المساواة بين المواطنين ... لقد تسلق الإجرام وهواة السلطة ومجموعة من الانتهازيين ... من خلال هذه النسبة ولما تضمنه من حماية لما يسمى بالفلاح والعامل تحت مسميات ومواصفات خضعت وتخضع فى كل دورة لتفاسير يتسرب منها طبقة انتهازية الذين انتشروا فى مجالسنا النيابية خلال ٢٥ عاماً الماضية .

لقد تسلق من خلال هذه النسبة نواب المخدرات ومن لهم جرائم أموال أو آداب وغيرها من الأعمال التى يحاسب عليها القانون العام ... لابد أن لا نحجر على أصوات الشعب ... الشعب كامل الأهلية يعرف الصالح من الطالح وليكن مجلس الشعب كله عمال وفلاحين أو فلاحين أو أى صفة كانت إذا اختارهم الشعب ووثق فيهم لا نريد أن نفرض أى مسميات ينتزعون الشرعية تحت لوائها بدون وجه حق .

نريد مجالس شرعية تشرع وتخطط وترسم سياسات وليست طبقة دخلت لتكتنز وتستفيد ويدخلوا الحياة السياسية بجيوب خالية ويخرجون منها مملوءة من هنا وهناك .

نريد شعب لا نضحك عليه ونقول هذه مكتسبات ثورية لقد انتهت هذه النغمة الفاشلة التى أوصلتنا لما نحن فيه الآن من خراب ودمار إنها شعارات يستظل بها المنافقون ولصوص الشعب ... كفانا ... نعم لمبارك من أجل التغيير والتجديد بعد أن طفح الكيل ... وساد الظلام واسودت الدنيا من حولنا ... والحيتان تتراقص من حولنا على أشلاء الشعب الفقير بعد أن امتلأت بطونهم وجيوبهم بالمال الحرام فى حفلات ماجنة فى مارينا وغير مارينا وسكان القبور لا يملكون إلا أن يقولوا حسبنا الله ونعم الوكيل .

شتائم العملاء وشكاواهم ... موسيقى هادئة !!!

أحب هذا العميل لأنه الطريق الوحيد الى نجاحى

د. / طلعت أسعد عبد الحميد

أستاذ التسويق والإعلان ـ كلية التجارة ـ جامعة المنصورة

خبير التسويق العربى

أنت تقتل نفسك إن لم تحب العميل ..

فى دراسة طبية أجريت فى إحدى الجامعات المصرية ـ وعلى عكس المتوقع ـ أثبتت أن المتعاملين مع الجمهور هم أكثر عرضة للأزمات القلبية عن غيرهم من المتعاملين مع منشآت الأعمال، وكان المفروض هو العكس، إذ أن هؤلاء يستطيعون التعبير عن أنفسهم، كما إن لهم فرصة فى الانطلاق فى السوق بعيداً عن أجواء المكاتب الخانقة ، ولكن ياصديقى لا تفزع من هذا الخبر بسرعة ، فقد أوضحت الدراسة أن السبب الرئيسى لما يحدث هو أنك تعمل من خلال شخصية مزدحمة التكوين فأنت تتعامل مع عميلك ظاهرياً باحترام شديد وود غير عادى، ولكن فى داخلك لا تحبه وتقوم بخدمته لأنك مجبر أمام مؤسستك على ذلك، وبالتالى فإنك تظهر له غير ما تبطن، ودعنا نتصور كم المعاناة النفسية التى تقابلك يومياً وتفزع لها نفسك الداخلية محدثة آثاراً سيئة على صحتك وشخصيتك .ولما كل هذه المعاناة إذا كان العميل بالفعل هو النشاط ذاته The customer is the Busines وإذا كنت بدونه أنت ومؤسستك لا تعنى أى شئ، فلا وجود لأصولك دون هذا العميل، والحقيقة يا صديقى أنك تنكر على الناس اختلافاتهم برغم أن ذلك من سنة الخلق والوجود... وتعتبرهم صورة طبق الأصل من ذاتك، كما إنك لا تحترم عقولهم، فلست المفكر الناضج الوحيد فى هذا العالم، فإن ما يحدث فى نفسك من صراع لا يخفى إطلاقاً عنهم .

لماذا نجح صاحب البليون دولار مبيعات ؟؟

وهذا الرجل هو Stew Leonard والملقب بملك الألبان فى أمريكا والذى تتعدى مبيعاته البليون دولار سنويا ... يربط نجاحه بقصة بسيطة تحدث فى ملايين المحال المنتشرة فى أنحاء العالم ، ويرى Stew أن حياته كلها قد تغيرت من خلال واقعة قد حدثت له أثناء تواجده فى محله الصغير الذى لا تزيد مبيعاته عن ١٥٠ كجم من الحليب يومياً ، إذ اندفعت إحدى العميلات الغاضبات ، وقالت إنها قد قامت بشراء نصف كيلو من اللبن المعبأ ، ولكن رائحة العلبة من الخارج ليست طيبة ، فما كان منه إلا

أن أخذ منها العلبة وقربها من أنفه ، وقال لها حقيقة أنا قمت ببيع ٣٠٠ علبة من هذا النوع ولم يشتكى أى عميل ، ويبدو أن حضرتك قد أمسكت بأى شئ ترك آثاره على العلبة ، وعموماً هذا لن يؤثر على الطعم الجيد للحليب ، وبسرعة أخذ كأساً وأفرغ بعض محتويات العلبة مؤكداً للعميلة إنها ليست على حق ، وأن الحليب جيد تماماً ، ونظراً لأن علب الحليب قد تم بيعها بالكامل فأعطاها نقودها ، راجياً إياها ألا يكون قد سبب لها إزعاجاً ، ويتساءل الرجل : لم خرجت العميلة غاضبة وجذبت وراءها باب المتجر بشدة ؟ ، و خاصة أن الجملة الأخيرة التى سمعها من العميلة " لن أعود الى هذا المحل مرة ثانية مهما كان الأمر... " .

وقد كانت هذه القصة القصيرة بداية النجاح الكبير لمؤسسته حيث جلس فى المساء مع أصدقائه يفكر فيما حدث صبيحة ذلك اليوم ، فوجدوا أنه ارتكب عدة أخطاء أساسية

أولها : أنه لم ينصت للعميلة بالشكل الملائم ويتعرف على مشكلتها .

ثانيها : أنه أهان العميلة ووصفها بعدم النظافة.

وثالثها : أنه قام بمقارنة تصرف العميلة بعدد من قام بالبيع لهم (٣٠٠ شخص)، فقد وصف العميلة بالغباء لأن مقارنة الفرد بالمجموعة تعنى هذا المفهوم ، وأكد للعميلة كذبها من خلال التجربة والبرهان عندما قام بشرب الحليب أمامها .

وأخيراً: فإن العميلة بعد هذا الجهد وتلك الإهانات لم تحصل على ما تريد من منفعة .

وقد أثرت هذه الحادثة تأثيراً كبيراً فى تغيير مفاهيم الأمريكى Stew وقادته إلى النجاح الكبير لتصل مبيعاته السنوية من الألبان ١٠٠ مليون دولار من الحليب ومنتجاته.. ولكن ما هى فلسفته ليصل إلى هذا النجاح ؟

١) قام بإعداد نصب خرسانى ضخم للعميل كتب عليه عبارتين :

قاعدة (١) العميل دائما على حق The customer is always right

قاعدة (٢) إذا أحسست أن العميل قد أخطأ اقرأ قاعدة رقم (١) مرة أخرى If The customer is ever wrong re-read rule (1) .

٢) إن العميل الذى يشتكى يحبك ويحب مؤسستك، لذا فإن شكوى العميل تشعرنا بإمكانيات التطوير المستقبلية ... فمنها تخرج كل فرص التطوير ويصبح العميل الشاكى الغاضب صديقاً.

٣) إن العميل وروحه يجب أن يكونا جزءاً من التعامل فى وجوده أو عدم وجوده . إذا يجب أن يحظى بالاحترام النفسى المتكامل من جانب المتعاملين لدينا أثناء أدائهم أى عمل، وبالتالى فإن العاملين لدينا يتم إعدادهم وتدريبهم ووضعهم تحت الاختبار

سنتين كاملتين ليغيروا اتجاتهم لتصبح مرتبطة بمصلحة العميل وإشباعه أولاً ... من خلال روح الفريق Team Spirit التى تخدم العملاء الأعزاء .

٤) توفير كافة السبل لمتابعة وملاحقة شكاوى العملاء والتعرف على وجهات نظرهم ... حتى إن ذلك كان يتم من صاحب الشركة ذاته بواقع ٣ مرات يومياً ... متوخياً السرعة الشديدة فى الرد على هذه الشكاوى مستخدماً كل أدوات الترويج الممكنة المدعمة لروح الثقة فى التعامل مع هذا العميل .

والمتتبع لهذه القصة من النجاح يرى أن من الضرورى أن يرتبط كافة العاملين لديك ببعض المبادئ التى تجذب وتساعد على الاحتفاظ بالعميل العزيز .

(١) اجعل كل من يعملون لديك يقفون على الجانب الآخر مكان العميل ليتعرفوا عن قرب على تصرفاته .

(٢) اجعلهم يشجعون العملاء على الحديث، وإبداء الرأى لأن الدراسات تؤكد أن العميل الذى لا يسعد بالتعامل معك ، غالباً ما يكون من نقص معلوماته عنك وعن سلعتك وخدماتك ، وأن ٩٦٪ منهم لا يتحدثون أمامك بل ينشرون كل السموم حول المكان معتمدين على معلومات قديمة ومضللة، وهناك ٤٪ من العملاء يغضبون ولا تسعدهم خدماتك، فيصبون عليك وعلى موظفيك كل غضبهم، ولكن تعلمت وقمت بالرد وصححت المعلومة ... ألا تعتبر أن من صاح وكيل الشتائم مباشرة هو الأفضل ، لأنك قمت بتصحيح الصورة وإعداد ما يمكن أن يرضى هؤلاء العملاء وغيرهم ويحقق كسبك لهم، فشتائم العملاء ... موسيقى هادئة !!!

(٣) ضرورة مساعدة الإدارة فى آداء دورهم مع العملاء على الوجه الصحيح من خلال تقوية إحساسهم بالانتماء للمنشأة، ورفع المنغصات اليومية التى تواجههم فى العمل... وإعطائهم الفرصة والسلطة لإظهار مهاراتهم فى التعامل مع العملاء، فلا يود العميل أن يجد موظفيك يسألون المدير كلما واجهتهم مشكلة ، بل يتصرفون من ذاتهم .

(٤) اعلم أن عميلك ينقل كل ما يراه إلى الأصدقاء والأقارب فى جلساته الخاصة، وينقل مساوئك إلى كل من يقابله إنتقاماً منك (٥٠٠٠ خدمة جيدة تلغيها خدمة واحدة سيئة)

> ولا يسعنى إلا أن أقول ... شتائم العملاء وشكاواهم موسيقى هادئة

الإصلاح ... والقردة الأربعة

الدكتور / عبدالمجيد العبد

يموج المجتمع المصرى اليوم بجميع فئاته بتيارات تطلب التصحيح والتغيير وذلك نتيجة الأزمة الاقتصادية التى تأخذ بخناق المصريين جميعاً ومشكلة البطالة التى أصبحت تؤرق كل شاب وكل أسرة وما صاحب هذه الأحاسيس من تغير وزارى وتبشير أجهزة الإعلام بقرب حل مشاكل المصريين ومطالبهم من الناحية الاقتصادية والسياسية ولكن قبل أن تأخذنا الأمانى إلى شاطىء بعيد ... بعيد جداً عن الواقع العلمى والعملى هل سألنا أنفسنا عن تكلفة الإصلاحات ومدى استعدادنا لتحمل تبعة وعبء هذه التكلفة .

منذ بدء الخليقة ، استرعى انتباه الإنسان تنوع الصفات فى المملكة الحيوانية من أسد يتميز بالقوة ونمر يتميز بالسرعة وفيل يتميز بالضخامة وجمل يتميز بالصبر وقدرة على احتمال المشاق وأخذت الدول والأفراد والتنظيمات رموزاً لها من هذه المملكة ، ولكن يبدو أنه فى ظروفنا الحالية اخترنا القردة رموزاً لتوجهاتنا وتوصيفنا لأحوالنا ، فالقردة دائماً ينظر إليها على أنها وسيلة للتسلية والترفيه وإضاعة الوقت فى ملاحقة تصرفاتها وسلوكياتها .

بالنظر إلى واقعنا نجد أن نظامنا أوجد قردة أربعة لإلهاء الناس عن مشاكلهم ولإضاعة الوقت بدون عائد حقيقى وللتغطية على فشل يتلوه فشل فى إدارة شئون البلاد مما جعلها تتردى إلى هذه الهوة السحيقة من التخلف عن بقية الأمم وتتمثل فى انخفاض الدخل الفردى والكفاءة الإنتاجية للفرد فما هى هذه القردة الأربعة التى أضحت بنا منافس قوى فى تبوء قسم التخلف فى شتى المجالات .

أولاً : الدعم :

إن أى دولة تتبع نظام معين لابد من فكر وفلسفة ورائه نظام الدعم على مدى الخمسين عام الماضية من بدأ هذا النظام وهو فى تصاعد مستمر بأرقام فلكية لا تستطيع بل وتنوء الميزانية بتحملها من دعم للمواد الغذائية إلى دعم فى الأدوية إلى دعم فى وسائل النقل ... إلخ .

فما هى الفلسفة أو الفكر الإيجابى وراء هذا الدعم هل أدى إلى ارتفاع مستوى المعيشة ؟ هل أدى إلى زيادة الإنتاج ؟ هل رفع مستوى دخول الأفراد ؟ هل حسن من المستوى الغذائى والصحى للأفراد المتلقين للدعم ؟ فى

بعض الدول تكون سياسة الدعم لرفع المستوى الغذائى والصحى للطبقات الفقيرة ويصل الدعم إلى مستحقيه أما هنا فلا يصل الدعم إلى مستحقيه وعندما تصل السلعة إلى المستهلك تصل فى صورة غير صحية وغير آدمية مما تحدث أثر عكسياً ، فضلاً عن زيادة الاستهلاك وزيادة الفاقد مما يسبب أضرار باقتصاد الدولة ويفقد الأفراد الرشد الاقتصادى فى استهلاك السلع المدعومة .

أليس من الأفضل دعم الإنتاج لزيادة الإنتاج والتصدير وزيادة فرص العمالة وزيادة الإنتاجية والدخل تجعل الفرد بعيداً عن مد يده للدولة بطلب الدعم .

ثانياً : التعليم :

لا يختلف اثنان على أهمية التعليم بالرقى بأفراد المجتمع وزيادة الإنتاجية ومساعدة الدولة على تبوأ موقع متميز بين الدول المتقدمة ، لابد لنا أن نسأل هل مجانية التعليم قامت بدورها فى خلق أفراد وكفاءات تقارن بمثيلاتها على المستوى العالمى على المستوى العام وليس أفراد وحالات منفردة ، أعتقد أن أعداد الدول التى لا تقدر أو تعترف بالشهادات الصادرة من معاهدنا العلمية فى تزايد والطلب على خريجى العملية التعليمية فى تناقص مستمر مما يقطع بالضرورة على انهيار المنظومة التعليمية - هل تم القضاء على نسبة الأمية بعد نصف قرن من مجانية التعليم إذن لم تنجح العملية التعليمية لا فى الكيف ولا فى الكم ولكن نجحت أيما نجاح فى غرس أفكار ونظم تساعد على الإفساد مثل الدروس الخصوصية ومثل معظم المدارس والجامعات الخاصة التى أصبحت عملية تجارية تستهدف الربح وليس منظمات لا تسعى إلى الربح مثل الموجودة فى جميع الدول الراقية .

هل العملية التعليمية الآن مجانية كما تدلنا المعلومات المعلنة والمنشورة أم أصبحت عملية مظهرية وأصبحت التكلفة التعليمية على الأسرة المصرية باهظة التكلفة متمثلة فى دروس خصوصية ومصاريف مدرسية أو جامعية باهظة التكاليف ناهيك عن انخفاض المهارات والكفاءات لأنها مبنية على التلقين والحفظ وليس على إعمال الفكر وخلق المهارات والكفاءات .

هل نحن قادرون على الاستمرار على هذا الإنفاق أليس من الأفضل التركيز على مكافحة الأمية وخلق المهارات والكوادر الفنية التى تستطيع أن تتعامل مع معطيات العصر من كمبيوتر وخلافه ما جدوى وجود أكثر من ٣٠٠٠٠٠ خريج ثلاثمائة ألف خريج محام من كلية الحقوق بمصر فى وقت لا يوجد فى فرنسا أكثر من ٣٨٠٠٠ محامى إليس هذا إهدار للموارد وتبديد للجهد ؟

ثالثاً : القطاع العام :

ما معنى بقاء القطاع العام واستمرار سيطرة الحكومة على مقدرات الاقتصاد والإنتاج بعدما يقرب من ثلاثون عام من إعلان سياسة الانفتاح والسوق الحرة .

البطء الملحوظ فى التخلص من وحدات القطاع العام إليس فيه تعارض مع ما تعلنه الدولة من اتباع سياسة الاقتصاد الحر ألا يفقدها هذا مصداقيتها أمام العالم أمام المستثمرين وإلى متى نستمر فى المحافظة على أصول ووحدات إنتاجية تستنزف موارد الدولة بدون أى إضافة حقيقية للاقتصاد القومى اللهم إلا تعطيل وإبعاد المستثمرين الذين يخشوا المنافسة مع وحدات إنتاجية تخسر وتستمر فى الخسارة بدون توقف مما يهدر استثماراتهم .

لقد تغيرت النظرة للقطاع العام خلال الثلاثين عاماً من لا مساس بالقطاع العام - القطاع العام باق باق - القطاع العام والوحدات الاستراتيجية والأساسية باقية - لا تمويل لتجديد هذه الوحدات هل هذا يساعد على الإصلاح ؟ أم إننا ننتظر أن يخلص العالم جميعه شماله وجنوبه شرقه وغربه من القطاع العام حتى تكون آخر المتخلصين منه .

انظروا إلى الدول التى أخذت بالنظام الشيوعى والاشتراكى مدرجات أكثر منا وسرعة تخلصهم من هذا العبء وسرعة تقدمهم وتطورهم .

رابعاً : المجالس النيابية نصفها من العمال والفلاحين :

رغم مخالفتها لأبسط القواعد الدستورية والقانونية التى تنص على المساواة بين جميع المواطنين ورغم مطالبة حتى بعض أقطاب النظام الحاكم بوقف هذه المخالفة والمطالبة بإلغاءها لعدم دستوريتها ورغم تأثيرها الضار فى عزوف كثيرين من القادرين على المشاركة فى العمل السياسى وإثراء الحياة التشريعية والسياسية بل ورغم حتى عدم احترامها للعمال والفلاحين لأن الدولة لا تتدخل للحماية إلا إذا كانت هذه الفئة غير قادرة أو قاصرة عن مباشرة واجباتها .

أليس فى مضى الفترة الطويلة السابقة ما أتاح لهذه الطبقات تعلم فن ممارسة حقوقها السياسية بدون تدخل من الدولة .

أم إن هناك مصالح ورؤى مختلفة ترى تواجد هذه النسبة ؟

هذه النقاط الأربعة تمثل القردة الأربعة التى تلهى الناس عن حاضرهم ولا أتجاوز إن قلت عن مستقبلهم بدعوى الدفاع عن مصالح لهم وهى فى الحقيقة تضرهم وتضر الاقتصاد بالدولة .

أليس من الفكر الرشيد أن تعلم أن الإصلاح لن يتأتى بتغير الأفراد ولكن يتأتى بالناس عما هو مخالف

للطبيعة البشرية ومخالف للقواعد العلمية والقانونية مخالفاً للقدرات الاقتصادية .

١) كيف نطلب إصلاح بدون تطبيق الأسس الصحيحة فى الإدارة وبدون تكلفة وباستمرار الخطأ .

٢) كيف نوفر تكلفة إصلاح فى اقتصاد مرهق بالديون التى تجاوزت مجمل الدخل القومى بدون إيقاف الإنفاق فى غير الصالح ووقف نزيف الخسائر والإنفاق غير رشيد .

٣) هل لنا أن نفكر قليلاً بل قليلاً جداً كيف نستمر فى الدعم ، مجانية التعليم قطاع عام خاسر ومصاريف خدمة الدين أكثر من ٤٥ ٪ من موارد الدولة هل ننظر عدة سنوات قليلة جداً حتى تستوعب مصاريف خدمة الدين جميع موارد الميزانية وبعدها لن نستطيع أن نعطى دعم وخلافه بل لن تستطيع دفع مرتبات ومعاشات العاملين بالدولة .

٤) كيف نطالب ونتكلم عن زيادة الإنتاج والدخل والطاقات الإنتاجية بدون موارد وبدون استغلال جيد للطاقات والموارد المتاحة وبدون نظرة إلى واقع مالى مر ومستقبل مفعم بالمخاطر التى ندعو الله أن يجنب بلدنا حدوثها .

فى نهاية مقالتى أقول :

انتبهوا للمستقبل المستقبل واعد بقدر ما نعد له من عملية وواقعية فى اتخاذ القرارات وإلا مستقبل مظلم تسود فيه البطالة والفاقة والجرائم ينتظرنا .

وأقول :

كفى تلاعب بالألفاظ بل بالأحلام هذا الشعب وحقه فى حياة كريمة لإعطاء صورة غير حقيقية لواقع غير واعد ومستقبل بطرق الأبواب بعنف ويقول انتبهوا انتبهوا للحقائق .

لنواجه الحقيقة وبدلاً من أن تكون رموزنا قردة لمصبغة الوقت والإبهام الغير حقيقى فلتكن رموزنا أسودا رمزاً للقوة والمتعة ونموراً رمزاً للسرعة والعزم ولتنافس الأقوياء ونناى عن المتخلفين .

وليكن سبيلنا فى هذا :ـ

١ ـ الاهتمام بالصحة الوقائية والعلاجية لتخلق المواطن القادر صحياً على تحمل تبعات التنمية .

٢ ـ الاهتمام بالتعليم الفعال وليس المظهرى ولتقضى على الأمية .

٣ ـ لنحترم العلمية ولنركز على القوانين والقواعد الدستورية السليمة فتواجد المواطن السليم صحياً المتعلم المحاط بقوانين عادلة وفعالة ستنتج جو من البهجة والإقدام وزيادة الإنتاج وسيزيد الاستثمار وتنشيط الاقتصاد ويحقق التنمية والتقدم .

القروض والتسهيلات المصرفية أسباب التعثر وأساليب المواجهة

بقلم / **على نجم** المحافظ السابق للبنك المركزى المصرى والخبير المصرفى البارز

تلعب البنوك دوراً حيوياً فى تنمية الاقتصاد القومى، وتقوم بهذا الدور عن طريق جمع المدخرات من الأفراد والمؤسسات واستخدامها فى منح القروض والتسهيلات الائتمانية، أو فى المشاركة المباشرة فى إنشاء المشروعات والمساهمة فى رؤوس أموالها.

ووفقاً للهيكل التنظيمى لكل بنك تتحدد سلطات منح الائتمان والتى عادة ما تتدرج فى الكبر من سلطات الفروع أو لجان الائتمان بها - إلى سلطة لجنة الائتمان بالمركز الرئيسى للبنك، ثم اللجنة التنفيذية - وهى عادة منبثقة من مجلس الإدارة - ثم تأتى السلطة النهائية لمنح الائتمان وهى مجلس الإدارة وهناك بعض البنوك تمنح سلطات فردية لمدير الفرع أو مدير المنطقة أو رئيس مجلس الإدارة شخصياً.

وعادة ما يحدد كل بنك السياسة الائتمانية التى يتبعها ويحدد من خلالها السلطات الائتمانية لكل مستوى وظيفى، وتحتاج القروض والتسهيلات ذات المبالغ الكبيرة إلى دراسة ائتمانية مفصلة لكل عميل بالاستعانة بإدارة الاستعلامات فى البنك والتى تلعب دوراً مهماً فى جمع البيانات المطلوبة عن كل عميل ومركزه الائتمانى مع الجهاز المصرفى التى تسجلها « إدارة تجميع مخاطر الائتمان المصرفى » بالبنك المركزى - هذا بالإضافة لبيانات البروتستو من المحاكم والشيكات المرتدة، وسمعة العميل فى السوق وما إلى ذلك من بيانات تحدد الجدارة الائتمانية للعميل قبل منحه القرض أو التسهيلات الائتمانية.

أما بالنسبة للمساهمة فى المشروعات والتى تتطلب دراسة جدوى تفصيلية وجيدة تتضمن التدفقات النقدية للمشروع - فهذا موضوع يختلف عن منح الائتمان وليس مجاله هذا البحث.

وكما هو معروف - فإن «الوقاية خير من العلاج» ولتنفيذ هذا المبدأ يجب أن يقوم البنك بدراسة العميل دراسة وافية من جميع المصادر وبالإضافة للبيانات المالية والميزانيات والقوائم المالية ومركزه الائتمانى لدى البنوك وما إلى ذلك - يقتضى الأمر الوقوف على سبب طلب التسهيلات وتحديد نوعها والمبلغ المناسب ثم يتم تحديد مصدر لسداد التسهيلات الممنوحة من البنك وفى النهاية يتم تحديد الضمانات العينية التى يلجأ إليها البنك فى حالة عدم كفاية وسائل الدفع أو قصور مصادر الوفاء بالدين.

أسباب التعثر

عادة ما يرجع تعثر المشروعات إلى الأسباب التالية :-

١ - أسباب ترجع لقصور فى أداء البنك عند إعداد دراسته للعميل .

٢ - أسباب ترجع للعميل ذاته .

٣ - أسباب خارجية تعود للأوضاع الاقتصادية العامة أو لقرارات سيادية.

أولاً : أسباب التعثر التى ترجع إلى أداء البنك .

١ - نقص المعلومات المتجمعة عن العميل وبالتالى قصور الدراسة الائتمانية .

٢ - عدم العناية بتحليل غرض القرض ومصادر السداد .

٣ - اتباع سياسة ائتمانية تستهدف تغليب الربح على المخاطرة .

٤ - منح القرض تحت ضغط أطراف أخرى خارجية أو داخلية .

٥ - عدم كفاية الضمانات المقدمة .

٦ - تقديم تمويل شبه كامل للمشروع بما لا يجعل المقترض يساهم فى التسويق بشكل جدى من أمواله الذاتية .

٧ - منح تمويل قصير الأجل لمواجهة أغراض لا تسمح بسداد القرض فى الأجل القصير (عدم اتساق التمويل) .

٨ - السماح باستخدام القرض قبل قيام المقترض باستيفاء المستندات وتنفيذ شروط منح الائتمان .

٩ - رفض البنك تقديم التسهيلات الإضافية دون مبرر قوى مما يؤدى لعرقلة سير المشروع .

١٠- عدم كفاية إجراءات متابعة القروض وحركة حسابه والضمانات المقدمة.

١١- إغفال متابعة التجاوزات التى تمنحها المستويات الوظيفية المختلفة بالبنك، وعدم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتغطية التجاوز بالأسلوب المناسب وفى الوقت المناسب .

١٢- المطالبة بسداد القرض مرة واحدة عند توقف المقترض عن سداد أحد الأقساط استناداً إلى إتفاقية القرض ودون أخذ الاعتبارات المحيطة بذلك فى الحسبان .

١٣- الفشل فى اتخاذ القرار المناسب عند ظهور بوادر التعثر .

ثانياً : أسباب ترجع إلى أداء العميل.

١ - عدم تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة عند طلب القرض .

٢ - قصور دراسات الجدوى الأولية أو بعدها عن الواقعية .

٣ - عدم الالتزام بتوجيهات البنك وإرشاداته المتعلقة بسير التمويل أو نشاط العميل .

٤ - استخدام التسهيل فى غير الغرض الذى منح من أجله أو فى غير أغراض المشروع .

٥ ـ التوسع فى المشروع خلافاً لما جاء فى دراسة الجدوى دون مقتضى ودون الحصول على موافقة مسبقة من البنك .

٦ ـ نقص القدرة والمهارة الإدارية والفنية والمالية فى إدارة المشروع .

٧ ـ السلوك الشخصى للمقترض ، وأسلوب استخدامه القرض فى الغرض المحدد له وقيامه بسداد الالتزامات أو التهرب منها والالتجاء للمنازعات القضائية .

٨ ـ عدم توافر عناصر الإنتاج اللازمة وخاصة الخامات الجيدة والعمالة المدربة والطاقة الاقتصادية ـ الأمر الذى ينعكس على تكلفة الإنتاج .

٩ ـ تغيرات السوق نتيجة لشدة المنافسة وعدم إمكان العميل اختيار وسائل التوزيع والترويج المناسبة .

١٠ـ إشهار إفلاس العميل وهروبه إلى الخارج .

١١ـ تخارج أو وفاة أو استقالة أحد المديرين القائمين أساساً بإدارة النشاط أو نشأة خلاف حاد بين الشركاء يهدد حسن سير العمل بالمنشأة .

ثالثاً : أسباب خارجية ترجع للأحوال العامة أو لقرارات سيادية .

١ ـ الدورات الاقتصادية ، والتغيرات فى معدلات الضرائب والجمارك وأسعار الفائدة وانخفاض القيمة الشرائية للنقود بسبب التضخم مما يؤثر على قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته .

٢ ـ تدخل الدولة بشكل مفاجئ بقرارات تؤثر على نشاط العميل وإيراداته كرفع الدعم أو تخفيض هامش الربح .

٣ ـ التطور السريع فى التكنولوجيا وتطوير أساليب الإنتاج أو استحداث منتجات جديدة بما يؤثر على الطلب على منتجات المشروع .

٤ ـ نقص الموارد الطبيعية من المصادر المحلية كالطاقة أو الخامات لسبب أو لآخر .

٥ ـ تغير الأوضاع السياسية والاجتماعية وانعكاساتها على الحالة الاقتصادية وعلى ظروف الاستيراد والتصدير فى الدولة أو الأوضاع النقدية والسيولة.

وإذا كانت أسباب التعثر واضحة فإن تدخل البنوك المبكر بالمتابعة وكذا تحديد أساليب العلاج المختلفة يعد حجر الزاوية فى علاج أسباب هذا التعثر ويتضح مما تقدم أهمية قيام البنوك بالتدقيق فى اختيار عملائها بحيث تتم العمليات الائتمانية بشكل جيد حيث لا يؤدى إلى تعثر العملاء فى الوفاء بالتزاماتهم قبل البنوك التى يتوجب عليها الحفاظ على أموالها وأموال المودعين لديها .

وعليه فإن أسلوب الحفاظ على أموال البنوك والمودعين يبدأ أساساً ، بل ويعتمد على مدى دقة العمل التنفيذى لدى البنوك ، ومدى سلامة

الإجـــراءات من دراســـة منح القــروض إلى عــمل عــقــود وتوثيق واسترداد لهذه الديون كما أن البنوك المركزية (كجهة رقابية تنظيمية) لها دور مهم فى الحفاظ على أموال البنوك والمودعين وقـد بدأ هذا الدور للبنك المركـزى فى مـصـر مع صدور القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ الذى ينظم مــهــام وسلطات البنك المركـــزى المصـرى ، وكـذا القـانون رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٦٠ الذى يقـضى بإنشاء مـؤسـسـة عـامـة ذات شخصية اعتبارية مستقلة تسمى البنك المركزى المصرى .

ويجب ألا نغفل دور الدولة فى تهيئة المناخ الاقتصادى المناسب الذى يؤدى إلى سهولة اتخاذ القرارات الائتمانية وكذا الإجــراءات القــضــائيــة والتـشـريعــيـة التى تسـهل إجراءات تأسيس المشروعات وكذا استرداد الأموال فى حالة تعـثـر الديون والاتجـاه إلى التقاضى .

وقد أجريت عدة تعديلات على قانون البنوك دعمت دور البنك المركزى فى الرقابة على البنوك والتحقق من سلامة مراكزها المالية كما أصدر البنك المركـزى عـدة قـرارات وتوجيهات الحفاظ على أموال المودعين ومؤخراً صدر قانون البنك المركـزى والجـهـاز المصرفى والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ مـتـضـمناً التـوصـيـات الأساسية فى الرقابة على منح الائتمان والحفاظ على أموال البنوك والمودعين .

دور البنك المركزى المصرى فى الرقابة على منح الائتمان

قبل أن يبدأ البنك المركزى المصرى أعماله فى أول يناير ١٩٦١ ، كـــان البنك الأهلى المصرى يقوم بدور الرقابة على البنوك فى مــصــر بموجب قــوانين صـدرت فى عـامـى ١٩٥١ ، ١٩٥٧ .

ومنذ نشأة البنك المركزى المصرى وهو يمارس دوراً فعالاً للحـفـاظ على أمـوال البنوك والمودعين فـقـد تضمن قانون البنوك والائتـمـان رقم ١٩٦٣ لسنة ١٩٥٧ أحكاما خـاصـة بإحصائيات الائتمان المصرفى تتم بإبلاغ إدارة تجميع مخاطر الائتـمـان المصـرفى بالبنك المركزى بكل ما يتم منحه من قروض وتسهيلات للعـمـلاء والضـمـانات الخـاصـة بهـا ، وحـــالات توقـف الســـداد للمـــديونيـــات والإجـراءات القانونية المتخذة ضد المتوقفين عن السداد .

وقد سمح القانون للبنوك المصرية بالإطلاع على البـيـان المجـمع لمخــاطـر الائتـــمـــان الخاص بعمل معين أو بطلب بيانات عنه .

وكـــان الاطلاع أو طلب البـيـان جوازياً للبنوك ، ولكن البنك المركزى بعد ذلك جعله أمراً جبرياً على البنوك وذلك بقرار اتخذه فى ٥ يونيو ١٩٨٦ ، ثم نص عليه قـانون البنك المركـزى والجـهـاز المصـرفى والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ فى المادة ٦٧ على النحو التالى :-

« يعـد البنك المركـزى فـور استقباله المعلومات عن أرصدة التمويل والتسهيلات الائتمانية المقـدمـة من البنوك بيـانـاً مـجـمـعـاً من البنوك عـمـا تم

تقديمه لكل عميل وكذلك أطرافه المرتبطة وعلى كل بنك أن يطلع على البيان المجمع الخاص بأى عميل وأطرافه المرتبطة قبل تقديمه تمويلاً أو تسهيلاً ائتمانياً ، وله أن يطلب مستخرجاً من هذا البيان وذلك طبقاً للأوضاع والشروط التى يصدر بها قرار من مجلس إدارة البنك المركزى .

كذلك فقد نص القانون فى المادة ٦٢ على ضرورة إقرار العملاء عن البنوك التى تتعامل معهم وذلك على النحو التالى :

« على من يطلب الحصول على تمويل أو تسهيلات ائتمانية من البنوك أن يفصح فى الطلب عن أصحاب المنشأة أو أصحاب الحصص أو نسبة المساهمة فى شركات المساهمة المغلقة ودرجة القرابة بينهم إن وجدت وأرصدة المديونية لدى البنوك الأخرى عند تقديم الطلب ولا يجوز النظر فى الطلب إلا بعد تقديم هذه البيانات والإقرار بصحتها ».

كما تضمن القانون تعليمات ملزمة للبنوك عند منحها التسهيلات الائتمانية ومنها :-

- على كل بنك التأكد من أن التمويل والتسهيلات الائتمانية تستخدم فى الأغراض والمجالات التى حددت فى الموافقة الائتمانية وأن يتابع ذلك (مادة ٦٤) .
- على كل بنك أن ينشئ نظاماً للتسجيل المستمر والفورى لمراكز العملاء الذين يحصلون على تمويل أو تسهيلات ائتمانية ويجب ربط هذا النظام بقاعدة المعلومات المجمعة بالبنك المركزى (مادة ٦٥) .
- على كل بنك إبلاغ البنك المركزى ببيان عن مركز كل عميل يحصل على تمويل أو تسهيلات ائتمانية (مادة ٦٥) .

وقد اشترط القانون على جميع البنوك العاملة فى مصر الالتزام بحد أقصى لما تقوم بإقراضه للعميل الواحد وذلك على النحو التالى :-

«لمجلس إدارة البنك المركزى فى الحالات التى يرى فيها ضرورة لذلك ، تحديد نسبة الائتمان التى يقدمها البنك للعميل الواحد والأطراف المرتبطة به وفى جميع الأحوال يتعين ألا تجاوز هذه النسبة (٣٠٪) من القاعدة الرأسمالية للبنك » .

كما تضمن قانون البنوك الجديد تعليمات بشأن الحسابات المرتبطة وهى حسابات العملاء الذين يمتلكون ما يجاوز ٥٠٪ فى الشركات التى تتمتع بتسهيلات ائتمانية مختلفة من البنوك - وذلك بصفة شخصية - أو بصفته ولياً طبيعياً على أولاده القصر - أو أن يكون له حق الإدارة والتوقيع من هذه الشركات تجاه الغير .

فقد تضمنت اللائحة التنفيذية لقانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد فى المادة ١٩ ضرورة شمول بيان أرصدة المديونية المشار إليها من المادة ٦٢ من القانون لمديونيات الأطراف المرتبطة بالعميل .

ووفقاً لذلك تعتبر حسابات الشركات المرتبطة كأنها وحدة واحدة عند منح التسهيلات بحيث لا تجاوز النسبة المحددة بالقانون ٣٠٪ من حقوق المساهمين وبهذا أوقف البنك المركزى التحايل الذى كان يتم من بعض العملاء بإنشاء أكثر من شركة لتوسيع قاعدة الاقتراض من البنوك وعدم إظهار مخالفة قرار نسبة الـ ٣٠٪ .

يقتضى حسن الأداء فى متابعة الائتمان ، الوقوف على حسن سير المنشأة المقترضة من البنك ، وإذا بدت فى الأفق ظواهر تعثر المشروع فإنه من الأهمية بمكان متابعة المؤشرات المختلفة التى تعكس الصعوبات المالية التى تواجه المقترض ، لاتخاذ الإجراءات المناسبة فى وقت مبكر ، بدلاً من الانتظار حتى تستفحل تلك المشاكل فيزداد المركز سوءاً .

وإلى جانب المؤشرات التى تعكسها متابعة دراسة القوائم المالية للمقترض وحركة حساباته ومعاملاته ، هناك أيضاً بعض الدلاءل التى يجب الاهتمام بها ، ومن أمثلة ذلك تقديم المقترض لسندات أذنية أو كمبيالات بمبالغ كبيرة للبنك للاقتراض بضمانها ، أو طلب صرف دفعات على ديون لم تستحق بعد أو تلقى البنك طلبات للاستعلام عن المقترض ، من بعض الجهات وهو ما قد يكون مؤشراً لطلبات قدمها المقترض لتلك الجهات لإطالة مدة السداد المسموح بها أو لمنحه شروطاً ائتمانية أكثر يسراً ، كما قد تعنى أيضاً الاستعلامات من الموردين الجدد للمقترض أو إن مورديه الحاليين يرفضون منحه الائتمان لأسباب قد يكون من بينها عدم وفائه بالتزاماته أو مغالاته فى الشراء .

أخذاً فى الاعتبار أن التجاوزات على الحدود والتسهيلات الائتمانية يجب أن تدرس بدقة شديدة ولا يتم اتخاذ قرار الموافقة أو الرفض إلا بعد التعرف على كل تفاصيل الحالة ، حيث أن التجاوز يعد سلاحاً ذو حدين ، ويجب أن يتخذ قراراته من خلال إدارة متابعة واعية لكل إجراءات العمل المصرفى بالإضافة إلى وجود متخصصين لدراسة تطورات أسواق المشروعات محل التسهيلات الائتمانية .

الأسباب المقترحة لمعالجة حالات التعثر .

تختلف حالات التعثر التى يواجهها عملاء البنوك من عميل لآخر ، وبالتالى يصعب وضع قواعد أو مقترحات أو حتى إطار عمل يمكن تطبيقها على حالات التعثر التى تواجهها البنوك مع عملائها ويرجع ذلك لاختلاف الأسباب واختلاف ظروف كل عميل عن الآخر ... وبذلك يقتضى الأمر دراسة كل حالة على حده وفقاً لما يلى :-

أ - فحص الملف الائتمانى للعميل للوقوف على تفاصيل أسس منح التسهيل وأسلوب تنفيذه ، مع مراجعة المستندات المطلوبة للحفاظ على حقوق البنك .

ب ـ تحديد المركز الائتمانى للعميل بالاستعانة بجميع المصادر ، وإعداد بيان بأملاكه والتزاماته ، وموقف ضماناته المقدمة للبنك .

ج ـ فى حالة إقرار التسوية يراعى أن يكون برنامج السداد على أساس تقليل خسارة البنك وخفض فترة السداد إلى أقل مدة ممكنة .

د ـ يفضل أن تتم التسوية على أسس ودية كلما أمكن ذلك ، لتلافى اللجوء للإجراءات القانونية ـ لما يتطلبه الوصول إلى الأحكام النهائية من جهد ووقت طويل ناهيك عن التكاليف التى تتطلبها عملية التقاضى فى المحاكم ، وتنفيذ الأحكام .

هـ ـ ضرورة متابعة نشاط العميل خلال فترة تنفيذ اتفاقية التسوية ، ومن ثم يجب أن يحرص البنك على أن يعطى لنفسه هذا الحق بجميع أبعاده دون اعتراض من العميل وذلك عند وضع اتفاقية التسوية.

وتتفاوت طرق علاج القروض المتعثرة ، فمنها ما يقتصر على إجراء اتفاق مع المقترض يستهدف إطالة برنامج سداد القرض ، ومنها ما يشمل التنازل عن جزء من الدين أو فوائده، ويصاحب مثل هذه الاتفاقيات عادة تعميق إشراف البنك بشكل مباشر على إدارة المنشأة المقترضة لضمان تحقيق أهداف التسويات المتفق عليها ، وعادة ما تراعى البنوك إمكانية تعويم العميل بحيث يستمر فى نشاطه ليتمكن البنك من استرداد أمواله ... ويتوقف ذلك على الدراسة التى يقوم بها البنك لحالات التعثر المعروضة عليه .

ويحاول المقترض عادة إقناع البنك بتأجيل ديونه ، أو التنازل عن جانب من الفوائد التى استحقت ، أو من جانب أصل الدين ، ويكون ذلك عادة بالنسبة للديون غير المغطاة بضمانات مناسبة ، وقد يطلب أيضاً المقترض المتعثر أموالاً جديدة ليواجه بها بعض الالتزامات العاجلة ليستطيع الاستمرار فى النشاط دون توقف ... وتجد البنوك أحياناً فى غير صالحها أن المقترض لمصادر جديدة للحصول على قرض إضافى إذ يتطلب المقرضون الجدد عادة ضمانات تسبق البنوك المقرضة كما أن تكاليف هذه القروض تكون عادة مرتفعة نظراً لظروف المقترض .

ولاتخاذ القرار المناسب بشأن التأجيل أو التنازل عن جزء من الدين ، أو منح قرض إضافى ، فإن الأمر يتطلب أولاً إعادة تقييم صافى أصول المنشأة المقترضة فى حالة تصفيتها وتحديد جميع التزاماتها ومرتبة هذه الالتزامات وما يقابلها من ضمانات ... ويلى ذلك تقييم مدى صلاحية استمرار الإدارة الحالية للمنشأة ... وعلى ضوء ذلك يتم تحديد خطة العمل التى ينبغى أن تلتزم بها

المنشأة المقترضة فى المستقبل ، والتى تأخذ فى الاعتبار مدى ملاءمة الظروف العامة ، لتنفيذها ... وهنا تلعب قوائم التدفقات النقدية دوراً مهما فى التنبؤ بنتائج أعمال المنشأة فى المستقبل ومدى قدرتها على سداد الالتزامات المختلفة.

وهذا وإذا تقرر تعويم المنشأة وما يتطلبه من تقديم تسهيلات جديدة أو قرض متوسط جديد أو قرض متوسط الأجل فإن ذلك يتطلب الوقوف على ما يلى :-

- تحديد المشاكل المحيطة بالمقترض وكيفية التغلب عليها وقدرة الإدارة على ذلك - إو الاتجاه إلى تعديل فى الإدارة يسمح بمواجهة المشكلة بطريقة إيجابية .
- تقدير حجم القروض الإضافية اللازمة لدفع نشاط المنشأة وإخراجها من أزمتها والتأكد من أن منح هذه القروض الإضافية سوف يحقق للبنك استرداد نسبة أكبر من قروضه الأصلية بالإضافة إلى القروض الجديدة .
- تأمين مركز البنك حيال العميل قدر المستطاع ذلك بأخذ إجراءات رهن الأصول المقدمة كضمان لصالح البنك إذا لم يكن قد تم ذلك من قبل ومراجعة الوثائق القانونية للإطمئنان إلى سلامتها وتدعيمها إذا ما تطلب الأمر .

وسائل سداد القروض وضماناتها :

من الأهمية بمكان ضرورة تحديد وسائل سداد القروض والتسهيلات عند بحث تقديمها للعملاء ... وتتركز تلك الوسائل عادة فى حصيلة مبيعات المشروع أو المنشأة طالبة التمويل سواء أكانت هذه المبيعات سلعية أم خدمية ... وفى حالة قصور حصيلة المبيعات عن سداد القروض أو التسهيلات الائتمانية فلابد أن تلجأ البنوك للحصول على ضمانات إضافية تعد خط دفاع ثان لاسترداد حقوق البنك.

وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على توافر الضمانات يحول المصارف إلى بيوت رهونات ولكن تظل الضمانات من الأهمية بمكان ويتطلب الأمر ضرورة الحصول عليها .

أنواع الضمانات

١ - ضمانات شخصية .

٢ - ضمانات عينية مثل الرهن التجارى أو العقارى وكذلك رهن أوراق مالية أو تجارية أو شهادات استثمار أو الودائع المالية .

٣ - حوالة حق تتمثل فى التنازل عن حقوق لدى الغير .

٤ - خطاب ضمان من بنك آخر .

وفى حالة تمويل المقاولات يكون التنازل عن المستخلصات من قبيل وسائل السداد وليس كضمان إضافى .

أساليب تسوية ديون البنوك :

فى الحالات التى لا تتوصل فيها البنوك إلى اتفاق مع العميل إما بتعويمه ومنحه قروضاً جديدة أو فشل

المشروع وعدم جدوى استمراره فقد يتم التوصل إلى اتفاق بتأجيل دفع الأقساط المستحقة أو الدفع على أقساط وهنا عادة ما يتوقف احتساب الفوائد عند جدولة الديون .

آليات التحكيم بين البنوك وعملائها :

فى حالة عدم التوصل إلى اتفاق بشأن تسوية ديون العملاء للبنوك يمكن للطرفين اللجوء إلى لجنة تحكيم البنك المركزى المصرى فقد شرع البنك المركزى فى تأسيس لجنة تحكيم داخل البنك المركزى تحول دون وصول النزاعات إلى ساحة المحاكم وذلك حرصاً على عدم إهدار وقت رجال الأعمال وطاقة البنوك فى إجراءات التقاضى التى قد تستغرق وقتاً طويلاً فى المحاكم وإجراءات تنفيذ الأحكام بالإضافة إلى نفقاتها الباهظة .

ولا شك أن اتجاه البنك المركزى لإطلاق آليات التحكيم داخل البنك المركزى التى يمكن من خلالها حل مشكلات التعثر بطريقة تفاوضية بعيداً عن ساحة المحاكم هو خطوة جديدة ومهمة فى أسلوب التعامل مع القروض المصرفية المتعثرة كما أن تبنى البنك المركزى لهذه اللجنة يكسبها المصداقية والقوة والقدرة على تقريب وجهات النظر بين البنوك والعملاء المتعثرين لتقليص الهوة بينها وتوفير مساحة كافية لإيجاد البدائل المتاحة التى يمكن أن يقبلها الطرفان والتوصل إلى تسوية بناء على أسس موضوعية .

وفى حالة عدم التوصل إلى اتفاق مرض ، فقد يلجأ البنك إلى الإجراءات القانونية التى قد تؤدى إلى :-

- الحجز على أموال المنشأة .
- إشهار إفلاس المنشأة واتخاذ إجراءات بيعها .
- تعيين حارس لإدارة المنشأة لحين تصفيتها .

وينتج عن ذلك توقف المشروع عن العمل وتحمل البنك خسائر كبيرة ولذلك تفضل البنوك التوصل إلى تسوية لديونها لدى العملاء وإعادة جدولة المستحقات مما يقتضى بمتابعة العميل لاستبقاء أموال البنك .

وفى غير الحالتين السابقتين قد تؤول المنشأة فى النهاية إلى البنك ليتولى زمامها وإدارتها أو التصرف فيها بالبيع للغير خاصة إذا كان المشروع يحتاج لإدارة خاصة أو نواح فنية لا تتوافر لدى البنك .

وحيث أن الهدف الأساسى هو استرداد أموال البنوك وتجنب حدوث المزيد من الخسائر ، فقد قام المشرعون بإصدار قانون رقم ١٦٢ لسنة ٢٠٠٤ لتعديل بعض أحكام قانون الجهاز المصرفى رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ ليسمح بالتصالح فى قضايا البنوك حتى بعد صدور الأحكام النهائية بها وذلك بشرط الوفاء بمستحقات البنوك وذلك على النحو التالى :-

« للبنوك الخاضعة لأحكام هذا القانون ، التصالح فى الجرائم المشار إليها فى المادة

)١٣١) منه وذلك فى أية حالة تكون عليها الدعوى ، فإذا تم التصالح قبل صدور حكم بات فيها يشترط لنفاذه إتمام الوفاء بمستحقات البنك ... ويعرض على محافظ البنك المركزى مؤيداً بالمستندات للنظر فى اعتماده ، ولا يكون التصالح نافذاً إلا بهذا الاعتماد وتوثيقه ، ويكون التوثيق بدون رسوم .

وفى جميع الأحوال يشترط موافقة مجلس إدارة البنك الدائن على التصالح ، ويحرر عنه محضر يوقعه أطرافه ... فإذا لم يوافق مجلس إدارة البنك الدائن على التصالح رغم الوفاء بكامل حقوق البنك يعرض الأمر على مجلس إدارة البنك المركزى لاتخاذ ما يراه مناسباً .

« ويكون لمحضر التصالح فى هذه الحالة قوة السند التنفيذى ويتولى المحافظ إخطار النائب العام به ».

ويعتبر ذلك الإخطار بمثابة تنازل عن الطلب المشار إليه فى المادة (١٣١) ويترتب عليه إنقضاء الدعوى الجنائية عن الواقعة محل التصالح بجميع أوصافها ... وتأمر النيابة العامة بوقف تنفيذ العقوبات المحكوم بها على المتهمين فى الواقعة إذا تم التصالح قبل صدور الحكم باتاً وكان المحكوم عليه محبوساً نفاذاً لهذا الحكم جاز له أن يتقدم إلى النائب العام بطلب لوقف التنفيذ مشفوعاً بالمستندات المؤيدة له ».

من العرض السابق لحالات التعثر وما انتهى إليه الموضوع نرى إعمال التوصيات التالية :

١ ـ ضرورة اختيار قيادات البنوك من كوادر مصرفية مهنية ذات خبرة واسعة ، والتوقف عن التعيينات السياسية فى قطاع البنوك.

٢ ـ التدريب المستمر للكوادر المصرفية للوقوف على مستحدثات العمل المصرفى خاصة فى مجال الائتمان المصرفى وهو العمل الرئيسى للبنوك .

٣ ـ ضرورة مساهمة أصحاب المشروع أو المنشأة بنسبة كبيرة من رأسمالها لا تقل عن ٥٠ ٪ منه لضمان الجدية فى المشروع الممول.

٤ ـ ضرورة تطبيق قانون البنوك والائتمان خاصة فيما يتعلق بعدم منح قروض لأعضاء مجلس الإدارة أو أسرهم ، وعدم تجاوز نسبة ٣٠٪ من حقوق المساهمين لأى قرض ، مع مراعاة الحسابات المرتبطة ومعاملتها جميعاً على إنها لعميل واحد .

٥ ـ إجراء الدراسات الدقيقة والاستعلامات الجيدة قبل منح القروض والتسهيلات ومعرفتهم معرفة جيدة .

٦ ـ الوقوف على وسائل السداد للقروض وفوائدها بالإضافة للضمانات الكافية لسداد المستحقات.

٧ ـ ضرورة إجراء المتابعة الدقيقة والمستمرة للتحقق من صرف القروض فى الغرض الذى منح من أجله ومراعاة عدم التجاوز إلا

فى أضيق الحدود وسرعة تسويتها .

٨ - الالتزام بتعليمات البنك المركزى بشأن التمويل العقارى فى البنوك التجارية . وكذلك كل ما يصدر من تعليمات أو توجيهات فى المجالات المختلفة .

٩ - دعم دور البنك المركزى المصرى فى تنفيذ الضوابط والقواعد التى يصدرها ، واستخدام سلطاته القانونية والاعتراض على أعضاء مجالس الإدارة والإدارة العليا لتحقيق الانضباط فى القطاع المصرفى .

١٠- متابعة البنك المركزى للائتمان الممنوح من البنوك للقطاعات المختلفة وعدم تركزها لدى مشروعات معينة أو فى مجالات معينة تتسم بدرجة عالية من المخاطر .

١١- إعمال آليات التحكيم بين البنوك والعملاء المتعثرين تحت إشراف البنك المركزى للوصول إلى اتفاق متوازن يخدم مصلحة الطرفين دون إفراط أو تفريط فى حقوقهما .

المقال جزء من ورقة بحثية تم تقديمها فى ندوة لاتحاد المصارف العربية .



لك قرأت

الإبــــداع (٢)

ثقافة الإبداع • خطوات عملية الإبداع • الإبداع وروح المرح • منهج البحث وعملية الإبداع • التعلم والإبداع • التواصل مع الناس والمعلومات ومتطلبات الإبداع • بيئة الإبداع ومصنع المستقبل • أساسيات الإبداع • كيف تكون مديراً مبدعاً ؟ • القيادة والإبداع • التنمية والحرية فى المجتمع المبدع • الإبداع المجتمعى وتوزيع الأدوار • الممارسات فى المجتمع المبدع • المسئولية الاجتماعية والمجتمع المبدع • المساءلة فى المجتمع المبدع • المجتمع والطاقة الإبداعية • المؤسسات وأدوات الإبداع • الإبداع والدروس المستفادة .

دكتور/ **محمد الباز**

استكمالاً لما سبق نشره فى العدد السابق نستكمل شرح العناصر السابقة

بيئة الإبداع ومصنع المستقبل :

قدمنا فيما سبق من متطلبات منظومة الإبداع والتى تمثلت فى التركيز على هدف محدد ، واستلهام الخيال ، والتفكير الحر ، وتنمية حب الاستطلاع ، ودقة الملاحظة ، وروح المرح وتفهم منهج البحث والقدرة على استخدامه ، والحرص على تحقيق المكانة ، والقدرة على توجيه التفاعل الشخصى مع الجماعة والقدرة على التعلم ، وإجادة فن التواصل مع الناس والمعلومات ... ويتبقى لنا عنصر واحد فى هذه المنظومة وهو مكان وموقع العمل أو بيئة العمل ، وهذا العنصر بالغ الأهمية لأن العنصر الذى يحتضن العناصر الأحد عشر السابقة ويجعلها تعطى أو تكدى ، وتثمر أو لا تثمر تنتج أو لا تنتج ... هو الأرض التى توضع فيها البذور ، وينبت فيها النبات .

وثمة فارق بين مكان العمل وموقع العمل ... مكان العمل قد يكون أى مكان يتواجد به مكتبك أو تتواجد فيه شركتك ... و موقع العمل أهو آخر غير محدود بمكان محدد ... كيف ذلك ؟ دعنا نرى الأمر ونقترب منه .

أنت تعمل مثلاً فى مزرعة معينة كمهندس زراعى هذه المزرعة موجودة فى مكان معين ... هذا هو مكان عملك ... وعملك هذا تذهب إليه فى أوقات معينة هذا كله مفهوم وواضح ولكنك تحتاج فى أداء عملك لأن تعرف أشياء كثيرة منها مثلاً البدائل المختلفة لاستخدام هذه المزرعة والأساليب اللازمة لتنمية محصول هذه المزرعة والسبل المتعددة لتسويق منتجات هذه المزرعة ... والجديد فى هذا كله ... أحد المصادر المتاحة أمامك لكى تؤدى هذا العمل وتحصل على معلومات بشأنها هو فضاء المعلومات من خلال الشبكات «من خلال الإنترنت»

إن موقع عملك الآن هو فضاء المعلومات ... قد تمارس العمل على هذا الموقع من أى مكان ... من منزلك أو من سيارتك أو من غرفة نومك هذا هو موقع عملك الآن .

أو إنك مثلاً طالب فى مدرسة معينة أو مدرس فيها المدرسة موجودة فى مكان معين يمكن أن تذهب إليه فى أوقات معينة ... ولكن تحصيل العلم له مواقع متعددة فقد تتلقاه عن بعد أو عبر شاشة تليفزيون أو من خلال شريط فيديو ... أنت الآن لست فى حاجة لتلقى المعلومات من تلك المصادر لمكان بعينه ... تستطيع من موقع آخر أن تحصل على ذلك فى المنزل أو السيارة أو الطائرة أو غيرها تستطيع أن تجد موقعاً لعملك فى تلقى المعلومات بل وفى مناقشتها وتبادل الأفكار بشأنها .

وسواء كان مقر عملك مكاناً معيناً أو موقعاً متعدداً ... فإنك فى كل الأحوال فى حاجة إلى «مناخ» يساعدك على أداء عملك بإبداع وهذا ما نطلق عليه بيئة العمل المكان والموقع والمناخ .

المكان
بيئة
العمل
الموقع
المناخ

ومن هنا فإن السؤال المطروح على «العقل المبدع» فى هذا الإطار : أين « مصنع المستقبل » ... والسؤال وجيه ومهم وذلك لأن العمل أصبح فى ظل معطيات العصر مختلف من حيث بعدين أساسيين .

البعد الأول : عمل محدد مسبقاً ومعروف وله قواعده وأنت تمارسه وهذا ما زلنا فى حاجة إليه .

البعد الثانى : عمل يستند إلى العقلية بدلاً من الآلات المادية وهو ما نطلق عليه «العمل أثناء السيرة» ويحتاج لمصنع هو نقيض المصنع التقليدى .

ويرى «روزيتو» صاحب مجلة «ويرد» التى لم تجد تمويلاً فى بداية إنشائها ثم أصبحت بعد ذلك واحدة من أسرع المجلات نمواً فى التاريخ يقول لويس روزيتو أنه لا غنى لنا عن الاحتفاظ والتقليدية للمصنع ولكن إلى جانب ذلك علينا أن نجد أيضاً الصورة المرنة لموقع عمل للموسيقى التى سوف تعزف فى هذا المصنع ... علينا أن نقيم توازناً بين أمرين : الملموس وغير الملموس ، الفن والانضباط ، علينا أن نتعلم الكفاءة فى استخدام موارد محدودة بحجم اقتصادى فى إطار مسئوليات محددة ... ولكن علينا أيضاً أن نغير محور الاهتمام بها من الإنتاج الكبير إلى الإبداع المتصل ... تلك هى مصانع المستقبل التى لن تكون أجهزتها هى الآلات المادية وحدها ولكن العقلية الإدارية متمثلة فى العلاقات والمناخ التنظيمى الجديد ... والأمران مطلوبان معاً لأن الفن الموسيقى النقى والمبدع وحده لا يكفى بل يلزم أن يكون هناك فى النهاية بيزنس الموسيقى وبيزنس الموسيقى هذا هو مكان المصنع أو مكان العمل ... و الفن المبدع هو موقع العمل حيث الإبداع هدفه وآداؤه .

أساسيات الإبداع :

عرضنا لجوانب متعددة فى عملية الإبداع شملت مفهوم الإبداع وعناصره ، وثقافة الإبداع ومتطلبات الإبداع وقياس القدرة الإبداعية .

وقد عالجنا ذلك فيما يعرف بنموذج (IMMCC) حيث يشير هذا إلى أن الإبداع فكرة Idea فى جوهره وإلى أنه صناعة Munufacture فى محتواه ، وإلى أنه إدارة Manugement فى تنميته وإلى كونه «ثقافة» Cluture فى متطلباته وإلى أنه تجارة Commerce فى استغلاله واستثماره .

ونتناول هنا خلاصة عملية الإبداع حيث أساسياته أو القواعد والضوابط التى تحكم تلك العملية الإبداعية .

وتتضمن تلك الأساسيات القواعد الأربع لعملية الإبداع كما تتضمن الإبداع فى علاقته بالأفراد والمديرين والقادة .

ونقف هنا عند العنصر الأول فى تلك الأساسيات المتعلق بالقواعد التى تحكم عملية الإبداع ... ولدينا فى هذا الصدد قواعد أربع هى :-

القاعدة الأولى :-

يمكن أن نطلق عليها قاعدة الاعتماد المتبادل أو قاعدة التداخل والتفاعل بين الأفكار والنتائج والإدارة ومقتضى تلك القاعدة أن :

الأفكار تعتمد على المنتجات الناجحة .

والمنتجات الناجحة تعتمد على الأفكار .

وكلاً من الأفكار والمنتجات تعتمد على الإدارة الفعالة للإبداع .

القاعدة الثانية :-

يمكن أن نطلق عليها قاعدة «الناس هم الأهم» و« المناخ هو الفيصل » .

ومقتضى هذه القاعدة أنه لا يكفى أن تكون مبدعاً إذا لم تكن قادراً على التنفيذ .

ولا يكفى أن تقوم بالتنفيذ إذا كان ما تصنعه لا يريده الناس .

ولا يكفى ذلك كله إذا لم تتوفر لك الهياكل والثقافة التى تكفل لك الاستمرار فى الإبداع والتنفيذ لما يريده الناس .

القاعدة الثالثة :-

يمكن أن نطلق عليها قاعدة « الانتقال المفتوح» ذلك أن الإجادة هى روح الإبداع ... والإجادة قدرة على الانتقال ليس من الصفر إلى الواحد «أى إلى منطقة الإبداع» بل أيضاً الانتقال من الواحد إلى الصفر « أى إلى عقل المتبدىء» ؟.

وهذا يعنى أن المبدع يحتاج إلى أن يفكر بطريقة غير تقليدية ... ويفكر فيما لا يخطر على البال أو فيما لم يفكر فيه الآخرون ... وهذا يستلزم منه أحياناً أن يفكر بعقلية المبتدىء الذى ليس لديه نوتة مكتوبة أو نص يحكم فكره ... ولتقريب ذلك فإننا مثلاً قد نبدأ وضع أية كوازنة أو خطة على ضوء معلومات وبيانات تاريخية عن الفترات السابقة ، ولكن هناك أسلوباً آخر هو أن نبدأ وضع تلك الموازنة وهذه الخطة ليس انطلاقاً من نتائج أو معلومات أو بيانات تتعلق بالماضى ... ولكن نبدأ من نقطة الصفر وهذا بتبسيط غير مخل فكره الموازنة الصفرية Zero Bud-get.

القاعدة الرابعة :-

يمكن أن نطلق عليها قاعدة الاستمرارية ومقتضى هذه القاعدة أن الإبداع عملية اكتشاف لا تنتهى أبداً ... هو رحلة بل نهاية .

فالإبداع فى أى عمل وفى أى مجال ليس له نهاية فما هو جيد . هناك ما هو أجود منه ... وما تم اكتشافه اليوم سوف يكتشف غيره كثيراً فى المستقبل ... هكذا بلا نهاية حتى يرث الله الأرض ومن عليها .

الإبداع إذن عملية مستمرة تنتقل من جيل إلى جيل ومن عصر إلى عصر وإذا عرفت تلك العملية التوقف فى بلد أو فى شركة فسوف يتجاوزها الآخرون ... هى مثل دقات القلب إذا توقفت فإن هذا يعنى توقف الحياة .

ومن هنا كان الإبداع موجوداً عبر التاريخ البشرى منذ بدأ وسوف يستمر معه ما استمرت الحياة قد يختلف من فترة لأخرى فى مداه وقوته ولكنه أبدا لا يعرف التوقف .

كيف تكون مديراً مبدعاً ؟ .

إذا كان الفرد فى حاجة إلى أدوات ومنهج ليكون مبدعاً على نحو ما أشرنا إليه من تحديد للرؤية الإبداعية ، وجعل الذهن مستعداً للاستقبال ، ودفع التفكير للمستقبل ، وإطلاق القدرات ، وارتياد الطرق الجديدة فى التفكير ، واختراق الدوائر المغلقة ، والبحث عن مقهى الإلهام والثقة فى أنك تقرر مواصلة السير والمتابعة .

إذا كان هذا حال الفرد ليكون مبدعاً ... فماذا عن المدير الذى يشكل «فريقاً من المبدعين ». إنه لابد أن يكون هو الأخر صاحب أسلوب مبدع فى تشكيل فريق العمل المبدع فكيف يتسنى له ذلك ؟.

■ عليه أولاً أن يحدد مهمته ... ماذا يريد وما حدود مسئوليته ولابد أن يكون هذا واضحاً ودقيقاً ... ما الأهداف المطلوب تحقيقها ... ليس مطلوباً منه الدخول فى تفاصيل العمل اليومى إنه ليس مطالباً بالإدارة التفصيلية للعمليات الإبداعية والأشخاص المبدعين ... وليست مهمته إعطاء الأوامر وممارسة السيطرة ... فقط هو يضع الحدود ويحدد المشكلات ويساعد فى وضع هوية الفريق ... ويضع منهاجاً لحل المشكلات .

■ وهو مسئول عن مساندة ودعم «فريق العمل» والمساندة والدعم هنا بقصد توفير الأمان الوظيفى وفتح الطريق أمام استخدام القدرات الإبداعية ... إن مهمته هنا ألا يتوه المبدعون وسط الزحام ... أو يفقدون روح الإبداع فى دهاليز الروتين والمعوقات .

■ وهو مطالب بصياغة وتحديد «ثقافة الفريق» والقاعدة هنا «إنه ليست هناك قواعد ولكن هناك نتائج » ويعنى ذلك أن إدارة الإبداع تعنى القدرة على تحقيق النتائج المنشودة فى ظل قواعد غير جامدة أو تقليدية وإنما هى حدود وضوابط يضعها أعضاء الفريق لا تصادر على حرية التفكير ولا تصطدم بحوائط الروتين وإنما تسير فى يسر وانضباط وفق متطلبات عملية الإبداع ... إن

ثقافة الإبداع هى الدقة والإتقان والقدرة على التجريب والبحث عن الجديد .

■ والمدير هنا مطالب بوضع « خريطة القدرات الإبداعية » فى نطاق مسئولياته وصلاحياته ... مدير الإنتاج أو مدير العمليات أو مدير التسويق أو المدير المالى والإدارى أو المدير فى أى موقع عليه أن يضع خريطة الأنشطة الإبداعية والوظائف التى تنطوى عليها وتوصيف تلك الوظائف والهيكل التنظيمى الذى يضمنها والخبرات التى يجب أن تتوافر فى كل فرد من أعضاء الفريق إنها ليست خريطة تنظيمية عادية إنها خريطة للقدرات الإبداعية تتناول الأنشطة - والعمليات - والتحديات - ومناهج حل المشكلات - والتفاعل داخل المجموعات .

■ اختيار المكان والموقع والمنطقة إنه المكان الذى يعمل فيه الفريق تصميماً وتجهيزاً بحسب ما يفضله فريق الإبداع ويرتاح إليه ... هل هو مكان مفتوح أم مكان معزول ... أم يجمع بين الأمرين والموقع الذى يضم هذا المكان وكيفية الدخول إليه ونظام العمل به والمنطقة التى يوجد بها المكان والموقع ... إن وضع فريق العمل فى غير المكان المناسب أو الموقع المناسب أو المنطقة المناسبة سوف يهدد قدرات الفريق وقد لا يساعده على التركيز والإبداع أو التفاعل الخلاق ... وهو هنا فى حاجة إلى مكان مدهش وموقع يعطى الخصوصية ومنطقة تساعد على التركيز .

■ الإعلان عن قدرة الفريق ... الإبداع قدرة واردة وهذا يحتاج إلى الثقة فى أن الفريق يرغب ويستطيع أن يمارس عمليات الإبداع ... وهذا يتطلب لبعث وبث تلك الثقة إلى الإعلان عن قدرات فريق العمل والتمكين لها .

■ أسلوب التوجيه الإبداعى توجيه فريق الإبداع يحتاج إلى أسلوب مختلف يعتمد على ضرب الأمثلة الملموسة واستخدام اللغة السليمة والتى تساعد على استلهام الخيال وإطلاق االقدرات ودقة الملاحظة وحرية التفكير وتنشيط كل محركات الإبداع .

■ إعطاء الفرصة للآخرين : إحدى المهام الرئيسية للمديرين فى هذا الصدد أن «يعطى الفرصة » للتجريب والتصحيح والنقد وأن يكون ذلك منهجاً وأسلوباً للتطوير وإشاعة ثقافة الإبداع ... لا يجب أن تغلق المنافذ أو توضع العقبات من داخل المنظمة لكى تعطى الفرصة فقط للخبراء من الخارج ويحرم منها العاملون بالمنطقة ... كما لا يصح العكس ... يجب أن تكون الفرصة للجميع وأن يشعر بذلك كل فرد من أفراد الفريق سواء كان من العاملين بالشركة أو من الخبراء

والمستشارين من خارج الشركة

■ الإدراك لطبيعة عمليات الإبداع : على المدير أن يدرك أن شركة IBM قد دفعت ٣,٥ مليارات دولار لشركة لوتس لتحصل على برامجها المبتكرة للحاسب الآلى وأن ثلاثة مخرجين سينمائيين حققوا إيرادات وصلت إلى ٢,٧ مليار دولار من عدد قليل من الأفلام المبدعة وأن تلك النجاحات وأمثالها قد اعتمدت على المواهب والأفكار الجديدة والإمكانيات الخلاقة للعاملين ولكى تستمر المنظمة وتنتصر فى السوق فإن عليها أن تجعل الإبداع أولويتها الأولى وأن مهمتك أن تقود فريق الإبداع إلى تلك المنطقة وأن يدرك أن المبدع له مفرداته وقواعده ، وأن عليه أن يدركها ويمكن لها عليه أن يعمل على تكوين فرق العمل التى يتكامل ويتناغم عملها ... وعليه أن يدرك أن الإبداع عملية يمكن تعلمها وملاحظتها وتحليلها وإدارتها .

القيادة والإبداع :

الإبداع الفردى على مستوى كل فرد منا والإبداع الإدارى على مستوى كل مدير مسئول عن عدد من الأفراد المبدعين ... والإبداع القيادى على مستوى كل قائد مسئول عن عدد من المديرين ... هو محور حديثنا ، وهذه الحلقات الثلاث شديدة الارتباط فالفرد المبدع فى حاجة إلى مدير مبدع ... والمدير المبدع فى حاجة إلى قائد مبدع ... والعكس صحيح ذلك أن المدير المبدع فى حاجة إلى فرد مبدع والقائد المبدع فى حاجة إلى مدير مبدع وهكذا تترابط وتتفاعل هذه الدوائر ... ومن هنا كانت ثقافة المنظمة فى تبنى وإشاعة عملية الإبداع والتمكين لها هى بيت القصيد.

ولقد عرضنا كيف يكون الفرد مبدعاً والأدوات التى يستعين بها فى عملية الإبداع كما عرضنا كيف يكون المدير مبدعاً والأدوات التى يستعين بها فى هذا الشأن ... كما تناولنا الإبداع على مستوى القائد وتناولنا ثلاث أدوات يستعين بها فى عمليات الإبداع على هذا المستوى وهى الإدراك لضرورة الإبداع والإيمان بذلك ، وإشاعة ثقافة الإبداع ... وتوفير التربة والمناخ الذى يلزم لنمو الإبداع من خلال نظم عادلة وبيئة ملهمة ورعاية للمبدعين ونستكمل هنا أدوات القيادة فى عملية الإبداع .

نظام مراجعة ومتابعة القدرات الإبداعية ذلك أن الشركة كمصنع للإبداع تعنى كونها مصنعاً للأفكار ويلزم مراجعة قيمة الأصول والموارد فى هذا المصنع وإنتاجية تلك الأصول والموارد ... وحجم الرصيد فى بنك الأفكار ... وحجم الاستثمار المخصص لهذا المجتمع والأنظمة القائمة لقياس الأداء الإبداعى وقاعدة المعلومات لعملية الإبداع .

ومن الأهمية أن يدرك «القائد» هنا ضرورة وجود نظام لمراجعة ومتابعة القدرات الإبداعية ... ذلك أن أحد أخطر مشكلاتنا فى إدارة الأعمال هو تخلف أو ضعف أو غياب نظم المراجعة والمتابعة وعدم فاعليتها ويشمل النظام

هنا مجموعة من العناصر لعل من أهمها :-

أ - تصميم لآليات «حث» و «تشجيع» وتنمية عمليات الإبداع فى المنظمة .

ب - تتبع المتغيرات الخاصة بإنتاج الأفكار .

جـ - تحديد الإبداع المناسب لقدرات الشركة .

د - الانتباه لمعوقات ما يفعله المتنافسون بالنسبة لعمليات الإبداع .

هـ - استخدام الشبكات والاتصالات مع العملاء والموردين وخبراء الصناعة ووسائل الإعلام ودوائر الأعمال للوصول إلى رؤى متميزة .

و - تسجيل وتبويب وتتبع الأفكار فى إطار منظومة متكاملة يطلق عليها مصفوفة بناء وتطوير الفكرة وهى مكونة من أربعة أعمدة وأربعة صفوف على النحو التالى :-

■ تصنيف الفكرة ⟵ من حيث هدفها ومجالها وأساسها ومرجعيتها .

■ معايير فحص الفكرة ⟵ من حيث عناصرها وتماسكها وجودتها وقابليتها للتنفيذ .

■ معايير تطوير الفكرة ⟵ من حيث الإضافات الممكنة للفكرة وبدائل التنفيذ واستطلاع الأراء بشأنها وعلاقاتها بأفكار أخرى .

■ متطلبات التنفيذ ⟵ من متطلبات مادية ومتطلبات بشرية ومتطلبات مالية معلوماتية .

احترس من الطيران الأعمى قيادة عملية الإبداع تحتاج إلى وعى المتحرك فى الاتجاه السليم وأن تضع خريطة العمليات تؤدى إلى فهم أفضل لـ « كيف » يعمل مصنع الأفكار ... وأين تبدأ الأفكار ... وكيف تتطور الأفكار ... والفضاء التصورى الذى تنطوى عليه الأفكار . وحيث يجب على كل قائد أن يحترس من الطيران الأعمى الذى لا يعرف من أين يبدأ وإلى أين ينتهى وما الطريق الذى يسلكه لبلوغ هدفه ... إن الطيران الأعمى يعنى فقد الاتجاه وإهدار الوقت والجهد والمال وتبديد الطاقة والقيادة هى طيران مبصر لبلوغ الهدف ... صحيح أنك قد تبدأ بفكرة وفى مرحلة البداية قد لا تدرك إلى أين تقودك هذه الفكرة وإلى ما قد تنتهى إليه ولكنك فى كل ذلك تعرف وبوضوح كيف تعالج الفكرة وتفحصها وكيف تطورها وما هى متطلبات تنفيذها ... تلك معالم الطريق الذى يلزم أن تسلكه ... قد تقابل طائرتك بعض الأنواء أو تعترضك بعض المشكلات ولكنك منذ البداية تعرف اتجاهك وتعرف غايتك.

التنمية والحرية فى المجتمع المبدع :

أول متطلبات المجتمع المبدع هى الحرية ... وقد يفهم البعض الحرية هنا فى مظهرها السياسى ... ولكن الحقيقة أن الحرية المقصودة هنا هى الحرية بمعناها الواسع التى تعنى أدوات وقدرات « الإنسان الحر » فى فرص الاختيار وصنع التقدم ... وأصبحت التنمية فى هذا العصر وفى هذا العالم «حرية» بمعنى مؤسسات حرة وإنسان حر أو باختصار

«مجتمع حر».

وإذا تم اختزال التنمية فى محور واحد هو التنمية الاقتصادية وإذا تم اختزال التنمية الاقتصادية فى قضية واحدة هى معدلات النمو ... فإن التنمية تصبح مستحيلة فى ظروف هذا العصر .

ذلك أن للحرية «أدوات وقدرات» كامنة فى التعليم والرعاية وحق التعبير والحصول على المعلومات وفرص الاختيار بحيث أصبح العمل والإنتاج حرية وقدرة ... وفى عالم يحكمه منطق الصراع فإن قدرات أى مجتمع لبناء حاضره ومستقبله تنبع من الشعور بالمسئولية الانتماء الاجتماعى ... ويصبح الإصلاح والتطوير «عملية توسيع » فى الحريات والقدرات الموضوعية فى التعليم والصحة ... فى السياسة والاقتصاد ... فى البحوث العلمية وغيرها من المجالات .

والحرية مطلب أساسى لإبداع أى مجتمع لاعتبارين أساسيين هما :-

الاعتبار الأول : وهو المعيار القيمى ... ذلك أن تقييم التنمية والتقدم يتعين أن يستند إلى القدر الذى تحظى به «حرية المجتمع» من تأييد ومساندة .

الاعتبار الثانى : وهو اعتبار الفعالية والكفاءة ... ذلك أن إنجاز التنمية يتوقف بالكامل على الفعالية الحرة للمجتمع ذلك أن ما يمكن للمجتمع - أى مجتمع - أن ينجزه يتأثر بالفرص الاقتصادية وبالحريات السياسية وبالقوى الاجتماعية وبالشروط الميسرة لضمان صحة جيدة وتعليم حديث ومتطور وبتشجيع ثقافة الإبداع والمبادرة والتمكين لها .

كما إن التنظيمات والمؤسسات المجتمعية تتأثر بممارساتها للحرية من خلال حرية المشاركة فى الخيار الاجتماعى وفى اتخاذ القرارات العامة بحيث أصبحت الحرية لأى مجتمع ليست مجرد وسيلة للتنمية والتقدم فقط بل هى غاية أساسية للتطوير والتنمية .

ولتوضيح ذلك فإن الأفق الفكرى الضيق الذى ينظر للتنمية على أنها زيادة فى إجمالى الناتج «يواجه بسؤال محورى عما إذا كانت بعض الحريات السياسية أو الاجتماعية مثل حرية المشاركة أو تكافؤ الفرص من شأنها أن تساعد على تحقيق التنمية ؟ ... والواقع أنه أصبح واضحاً أن «الحريات الموضوعية» مثل حرية المشاركة السياسية أو فرص الحصول على التنظيم أو فرص الحصول على الرعاية الصحية وغيرها أصبحت شرطاً لازماً لتحقيق التنمية حتى فى بعدها الاقتصادى ، كما أن الحريات والحقوق ذات تأثير متعاظم للإسهام فى أى تقدم بسبب وجود الروابط السببية بينها وحتى بالنسبة للأسواق فإن حرية دخولها والخروج منها إحدى صور الحرية اللازمة للتنمية .

ولقد أصبحت النظرة إلى التنمية أنها «عملية شاملة » تندمج فيها الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتندمج فيها

الأسواق والتنظيمات والحكومات والسلطات والأحزاب والموسسات المدنية ونظم التعليم وفرص الحوار ووسائل الاتصال .

كما تندمج فيها القيم الاجتماعية والأخلاقيات السائدة التى يمكن أن تؤثر فى الحريات التى يتمتع بها الناس مثل المساواة بين الجنسين وطبيعة رعاية الطفل وحجم الأسرة وإسلوب التعامل مع البيئة وهكذا ... كما يؤثر ذلك أيضاً فى مدى حضور أو غياب مظاهر الفساد وعامل الثقة فى العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

إن عملية التنمية فى مختلف أبعادها لم تعد أن نعطى الأسواق ما تستحقه من حرية واهتمام بل أن نيسر ونمكن أيضاً وفى ذات الوقت للحريات الأخرى اقتصادية وسياسية واجتماعية فى دعم وإثراء حياة المجتمع الذى يجب أن تكون له الريادة .

وأصبحت القضية على هذا النحو واضحة لا تقدم بلا إبداع ولا إبداع بلا حريات اقتصادية وسياسية واجتماعية ... تلك هى القضية .

والحريات قدرات يتم إطلاقها وتوظيفها فى إطار عملية الإبداع فى أى مجتمع ... مرة أخرى إن المجتمع المبدع هو المجتمع الحر بمفهوم الحرية الواسع سياسية واقتصادية واجتماعية.

الإبداع المجتمعى وتوزيع الأدوار:

المجتمع المبدع هو غايتنا لتحقيق النهضة ... والإبداع هنا يتطلب الحرية و «المشاركة المجتمعية» و « تفعيل دور المجتمع المدنى وطاقاته » على نحو ما عرضنا له من حيث متطلبات المجتمع المبدع .

ونتوقع هنا أمام العنصر الرابع فى متطلبات المجتمع المبدع وهو القدرة على توزيع الأدوار ... ذلك أن الأطراف الفاعلة فى أى مجتمع أمامها عدة صور أو احتمالات للتفاعل والقيام بوظائفها .

الصورة الأولى : أن يقوم طرف واحد بكل الأدوار ويلغى دور الأطراف الأخرى أو يبعدها وهذا ما يمكن أن نطلق عليه «منهج الإقصاء أو استبعاد الأخرين ».

كأن تتولى الحكومة فى أى مجتمع جميع الأدوار فهى المنتج والصانع والزارع والتاجر والمدير والمحاسب هى كل شىء ... وهذا زمن قد ولى أوانه فلم تعد طبائع الأشياء تسمح بذلك ... كما لم يعد فى مقدور أية حكومة أن تقوم بذلك فضلاً عن أنه حتى لو افترضنا نظرياً إمكانية القيام بذلك فإن هذا لن يحقق للمجتمع أى تقدم أو نهضة ملحوظة لأنه ببساطة يكون قد أهدر طاقات مبدعة وكبيرة متاحة له ... ونحن هنا لا نتكلم من منطق أيديولوجى ولكننا نتكلم من منطلق برجماتى وواقعى .

الصورة الثانية : أن تكون أدوار الأطراف غير واضحة وغير محددة بدقة ... وهذا ما يمكن أن نطلق عليه منهج العشوائية «كل شىء وأى شىء» وهذا يعنى أن دور الدولة غير محدد ودور الحكومة فى مجال الإنتاج والاستثمار مثلاً غير واضح

ودور القطاع الخاص فيما هو مسموح أو غير مسموح غير مستقر ... ودور القطاع الأهلى أو المجتمع المدنى غير واضح كذلك وهكذا ... وهنا يمكن أن يحدث واحد أو أكثر من الاحتمالات التالية :-

- تكرار الأدوار وعدم تكاملها
- تعارض الأدوار وتصادمها .
- عدم كفاءة الأداء على المستوى الكلى وعلى المستوى الجزئى .
- كثرة النزاعات وتفاقمها وتردى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

الصورة الثالثة : أن تكون أدوار الأطراف واضحة ومحددة بدقة ولكنها غير متوازنة وهنا ما يمكن أن نطلق عليه منهج « التحديد غير المتوازن » فالحكومة دورها محدد والقطاع الخاص دوره محدد والمجتمع المدنى دوره محدد وهكذا ولكن يأتى دور القطاع الخاص ودور المجتمع المدنى هامشى وضئيل والحكومة مسئولة عن التعليم والصحة والاستثمار والإنتاج والتشغيل والقطاع الحكومى هو الذى يقود التنمية ولديها أوسع الصلاحيات فى ذلك ... نعم القطاع الخاص موجود ولكن دوره محدود والقطاع المدنى موجود ولكنه غير فعال .

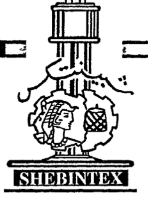
وهذا النموذج لم يثبت نجاحه «فالحكومة الراعية» لم تعد فى عالم اليوم سوى تاريخ ... ولم تعد الحكومة بحال من الأحوال يصح أن تكون هى اللاعب والحكم فى وقت واحد كما لا يصح كذلك أن تنسحب من اللعبة كلها فلا هى لاعب ولا هى حكم ... إن دور الحكومة القوية مطلوب ولكن القوة هنا لسيت فى إلغاء أو تهميش أدوار الأطراف الأخرى ولكن فى إدارة عملية التنمية من خلال سياسات وأدوات فاعلة تتيح للأطراف الأخرى أدوارفاعلة ومتوازنة .

الصورة الرابعة : أن تكون أدوار الأطراف واضحة ومحددة بدقة ومتوازنة ... وهذا ما يمكن أن تطلق عليه منهج « التحذير المتوازن » .

والتوازن هنا لا يعنى التساوى ... فقد يكون القطاع الخاص فى مجتمع هو الذى يقود التنمية ويقوم بالجزء الأكبر من الاستثمار والإنتاج والتشغيل ولكن ذلك يتم فى إطار سياسات يضعها المجتمع وتراقب الحكومة الالتزام بها وفى إطار رقابة مستنيرة كما يساهم المجتمع المدنى بمتابعة التزام هذا القطاع «القطاع الخاص» بمسئولياته الاجتماعية وهكذا يحدث التوازن فى تحديد الأدوار .

وقد يبدو الأمر هنا نظرياً أو فلسفياً ولكن الحقيقة على خلاف ذلك فإن هذا العنصر بالغ الأهمية فى حركة أى مجتمع وبالغ الضرورة فى توفير متطلبات المجتمع المبدع وقد تكون الصورة الرابعة هى النموذج الذى يحقق ذلك بكفاءة وفاعلية ... وقد يكون هو الأصح فى السياسة والاقتصاد والاجتماع .

نستكمل هذا الموضوع فى العدد القادم



تمثـــل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة فى هذا المجال ـ وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذى يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول فى أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة ـ والمتوسطة ـ والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطـــن ١٠٠ ٪
- **الطرف المفتوح :** من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .
- **الغـزل الحلقـى :** من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **ومن النمر الرفيعة :** من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **خيوط الحياكة :** من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
- **الخيوط المخلوطة :**
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .

    من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانيهات بأنواعها المختلفة .
- **الإكريلك :**

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتى :

* غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهاى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
* غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوربا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربى ـ وباقى دول أوربا الغربية ـ وأسواق دول أوربا الشرقية ـ وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية ـ كندا ـ اليابان ـ تايوان ـ وسوريا ـ قبرص ـ تركيا ـ لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم برقياً : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ ـ ٣١٤٢٠٠ ـ ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : ـ الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ ـ ٤٨٦٥٢٣٦

ـ القاهرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

York: The Free Press.
- KHO, S. (1995). "TQM an Integrated Approach ...... Implementing Total Quality through Japanese 5-S and ISO9000", London: Kogan Page Limited.
- Maxon, J. (Date Unknown). "Total Quality Management", The Total Quality Portfolio, Volume One, Strategic Direction Publishers.
- Morrow, M. (1993). "ISO9000: Survey examines costs, benefits", Chemical Week, Vol. 153, No. 18, p. 48 .
- O'Brien, T. (1995). "Special report", Quality Certification News, 24 February.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (1997). "Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control", 6th edition, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Pyra, B.C. and Preston, A.P. (February 1996). "Quality assurance: is it worth it?", Proceedings of the First International Research Conference on Quality Management, Melbourne, pp. 145-156.
- Stevenson, W.J. (2002). "Operations Management", 7th edition, Boston : McGraw-Hill.
- Surak, J. and Simpson, K. (1994). Using ISO9000 standards as a Quality Framework, Food Technol, Vol. 48, No. 12, pp. 57-62.
- The Earnest and Young Quality Improvement Consulting Group. (1990). "Total Quality- An Executives Guide for the 1990s", Homewood, Illinois: Richard D. IRWIN Inc.
- Tsiotras, G., and Gotzamani, K. (1996). "ISO9000 as an entry key to TQM: The case of Greek industry", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 13, No. 4, pp. 64-76.
- Voehl, F. (1994). "ISO9000 an Implementation Guide for Small to Mid-Sized Businesses", St. Lucie Press.
- Wiele, A.; Dale, B.G.; and Williams, A.R.T. (1997). ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey, International Journal of Quality Science, Vol. 2, No. 4, pp. 236-252.
- Zairi, M. (1994). "Does TQM Impact on Bottom-Line Results?", The TQM Magazine, Vol.6, No.1, pp.38 -43.

APPENDIX

Management Experts - ME
Organization Chart

- General Manager
  - Executive Manager
    - Legal Affairs
    - Secretary
    - Marketing
    - Financial & Administrative Affairs
    - Technical Support
  - Management Consulting
  - Management Training
  - Quality Control

agement commitment is the base for all other stages, thus organizations cannot start any stage before or in parallel to that stage.

After gaining their commitment, senior managers were asked to prepare and agree upon a quality policy statement for their organization. Selling the quality system to the staff started after preparation of the quality policy statement.

Quality coordinator selection and training and staff training will start at the same time, as there are many common training lessons between the quality coordinator and the staff. Staff training will last longer than the quality coordinator training.

Then, the quality manual will be prepared, followed by the procedures manual.

Finally, both the quality manual and the procedures manual must be audited while their preparation and execution to avoid any problems and correct any non-conformance.

REFERENCES:

- Bank, J. (1992). "The Essence of Total Quality Management", London: Prentice-Hall International (UK) Ltd.
- Bradley, M. (1994). "Starting Total Quality Management from ISO9000", The TQM Magazine, Vol.6, No.1, pp.50 -54.
- Brown, A.; Wiele, T.; and Loughton, K. (1998). "Smaller enterprises' experiences with ISO9000", International Journal of Quality and Reliability Management, Vo. 15, No. 3, pp. 273-285.
- Buttle, F. (1997). ISO9000: Marketing motivations and benefits. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No. 9, pp. 936-947.
- Chu, Pin-Yu and Wang, Hsuan-Jung, September (2001), "Benefits, critical process factors, and optimum strategies of successful ISO9000 implementation in the public sector: An empirical examination of public sector services in Taiwan", Public Performance and Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 105-121.
- Creech, B. (1994). "The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You", New York: Truman Talley Books, Dutton.
- Dale, B.G., and Plunkett, J.J. (1995). "Quality Costing", 2nd Edition, London: Chapman and Hall.
- Efstratiadis, M.M.; Karirti, A.C; and Arvanitoyannis, I.S. (2000). "Implementation of ISO9000 to the food industry: an overview", International Journal of Food Sciences and Nutrition, Vol. 51, pp. 459-473.
- Goh, P.L., and Ridgway, K. (1994). "The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium-Sized Manufacturing Companies", The TQM Magazine, Vol.6, No.2, pp.54 -60.
- Hoyle, D. (1997). "ISO9000: quality systems handbook", 2nd edition, Oxford and Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Jablonski, J.R. (1992). "Implementing TQM: Competing in the Nineties Through Total Quality Management", 2nd Edition, San Diego, California: Pfeiffer and Company.
- Johansson, H.J. (1993). "Business Process Reengineering ...Breakpoint Strategies for Market Dominance", Chichester: John Wiley and Sons.
- Juran, J.M. (1992). "Juran on Quality by Design", New

managers to ISO9000 quality management system.

Auditors will be trained on the following topics to be able to audit the quality system effectively:

Lesson 1: Audit; its concept, process, limitations, origin, and importance.

Lesson 2: Quality audit of functions, systems, and methods.

Lesson 3: Audit and management.

Lesson 4: Standardization.

Lesson 5: Information flow and utilization.

Lesson 6: Service and process quality.

Lesson 7: Leadership.

Lesson 8: Sampling.

Lesson 9: Auditing techniques.

A schedule should be prepared for each year, showing the planned audits for the year and the scope of each audit. The general manager of the concerned organization was held responsible for setting the annual schedule for the audit. The audit schedule will be distributed such that concerned staff including the auditor know when audits are to be carried out during the year. The audit schedule should be flexible enough to audit any particular problematic area, as a matter of urgency, even though it is not due according to the planned schedule.

The quality system audit is important because, as a matter of fact, no quality system is perfect, especially at its start. Also, adaptation in the long run to a changing environment will become necessary (Voehl, 1994). Keeping that in mind, a mechanism of corrective action, when things go wrong, should be adopted by the concerned organization. The adopted corrective action mechanism consists of the following four stages (Voehl, 1994: 203):

1. Identification of the problem.
2. Investigation and recommendation of a solution.
3. Decision on whether or not to implement this recommendation.
4. As appropriate, either the system is changed or improved implementation follows.

The following is a Gantt chart showing both the stages and the time period needed for each stage to introduce ISO9000 quality system in the concerned organization. The stages were put in a chronological order.

The previous Gantt chart depicts that gaining senior man-

Gantt Chart : The stages and the time period needed for each stage to introduce ISO9000 quality system into the concerned organization

Time / Stages	Months																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Senior Management Commitment.	—																							
Quality Policy.	—																							
Sell to the Staff.		—																						
Quality Coordinator Training.			—	—	—	—																		
Staff Training.			—	—	—	—	—	—	—	—														
Quality Manual.											—	—	—	—	—									
Procedures Manual.															—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Audit															—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

cedures manual, which means that each procedure can be replaced individually as the need arises.

2) In a smaller company, the procedures are likely to be few enough such that they can be found together as one document, while in larger organizations the scale and diversity of the operation may mean that the procedures run to several volumes. In the latter case, it may be considered appropriate to provide specific departments with only those procedures that affect their own operation.

3) The final aspect of the procedures manual is the role of work instructions and quality plans. Work instructions are applicable in organizations making standard products, where it is thought useful to supplement the procedures with a recipe for each individual product. Quality plans are appropriate for large, one-time projects (although they can also be used to control a new product when it is first introduced). In fact, the use of both, work instructions and quality plans, is relatively exceptional-in most small companies at least.

The quality audit is essential to review quality performance. During the quality audit, observable data related to quality improvement are collected, divided into key areas; top management goals, plans, and policies, collection of quality data, or use of quality tools (The Ernest and Young Quality Improvement Consulting Group, 1990). The audit serves several purposes (The Ernest and Young Quality Improvement Consulting Group, 1990: 95):

* Gathering data with which employees may not be familiar (i.e., communication to customers or stakeholders) and, hence, cannot respond to adequately in a general survey.
* Assembling information to produce a benchmark against which quality improvement progress can be measured (i.e., the number of customer complaints or the amount of rework).
* Verifying that a company collects quality-related data (and that it is the right kind).

The audit is the main tool for guarding against deterioration of a control system. Under the audit concept an independent review is established to provide answers to the following questions (Juran, 1992: 292):

- Is the control system still adequate for the job?
- Is the system being followed?

It is common in most organizations to have a quality control department that is responsible for auditing the quality levels within the organization. But most of the quality auditors of the past have lacked the business training and experience required to conduct broad business-oriented audits. As a result, much of the quality auditing required by ISO9000 quality management system must be done by senior managers themselves (Juran, 1992).

Hence, senior managers in the concerned organization were assigned as internal quality auditors. In such cases, senior managers are able to be active participants through making presentations, responding to questions, emphasizing that the audit will reach into every function in the organization, simplifying communication among the staff members and ensuring the practical commitment, support and involvement of senior

ment control list can serve as the table of contents. But if, on the other hand, the manual is treated as a unitary document, a list with page references can be provided instead.

3. Foreword. This section briefly states the purpose of the quality manual within the overall quality system.
4. Circulation. It lists all the controlled copies and the keepers responsible for them.
5. Introduction. This part of the quality manual is usually a very brief description of the company, including the nature of its business and its location.
6. Overall company quality policy.
7. Scope of the Quality System. The quality system should state which parts of the organization are covered by the quality system.

The clauses (a clause may have one or more procedures and one procedure one or more than one clause) of the standard to be applied in the concerned organization are:

1) Management Responsibility
2) Quality System
3) Contract Review
4) Design Control
5) Document and Data Control
6) Purchasing
7) Product Identification and Accessibility
8) Process Control
9) Inspection and Testing
10) Control of Non-conforming Products
11) Corrective and Preventive Action
12) Handling, Storage, Packaging, Preservation and Delivery
13) Control of Quality Records
14) Internal Quality Audits
15) Training
16) Servicing
17) Statistical Techniques.

Senior managers and the quality consultant agreed upon the following list of generic procedures that are important for the successful operation of the organization:

* Customer Needs Assessment Procedures.
* Proposals Preparation Procedures.
* Course Material Design Procedures.
* Course Material Preparation Procedures.
* Services Provision Procedures.
* Marketing Procedures.
* Purchasing Procedures.
* Inventory Procedures.
* Promotion Procedures.
* Performance Appraisal Procedures.
* Staff Training Needs Assessment Procedures.
* Documents Control Procedures.
* Administrative Procedures.
* Technical Support Procedures.
* Staff Meetings Procedures.
* After Sale Services Procedures.
* Internal Quality Audits Procedures.
* Maintenance Procedures.
* Cleaning Services Procedures.

The procedures manual is used daily and provides practical guidance for the implementation of ISO9000 quality system (Voehl, 1994). The procedures manual contains both the procedures to be followed by all staff members to perform a specific task, and the forms to be used in each procedure. Apart from the procedures manual and the related forms, the only element of the procedures manual is a brief introduction of the manual and its contents (Voehl, 1994).

The followings are some aspects of the procedures manual (Voehl, 1994: 174-175):

1) Loose-leaf is the only practical binding for a pro-

Lesson 16: Basic Statistics.
Lesson 17: Interviews/ Surveys.
Lesson 18: Cost of Poor Quality.
Lesson 19: Prioritization Methods.
Lesson 20: Graphs / Charts.
Lesson 21: Control Charts.
Lesson 22: Force-Field Analysis.
Lesson 23: Cost/Benefit Analysis.

Staff training is an essential step in ISO9000 quality system implementation program. Employees need to be aware of ISO9000 quality system, how to work within that system, and the skills to efficiently implement it. Hence, staff training was divided into three categories: (1) Awareness training, (2) Orientation training, and (3) Skills training (Jablonski, 1992). Timing was carefully considered to provide employees with enough information about ISO9000 quality system and its implementation process, so that they can proceed on it efficiently. Awareness training is the first exposure employees will have to ISO9000 quality system. It should be brief-fifty minutes maximum. The basic concepts to be covered in the awareness training are:

1) What is ISO9000 quality system ?
2) How can ISO9000 quality system help us ?
3) Who has benefited ?

Orientation training will cover the following concepts (Jabloskni, 1992):

1) What is the organization's plan to make ISO9000 quality system work?
2) What is each employee's role in that plan?
3) What will be expected of each employee?

Beyond discovering the magnitude of the changes taking place, each employee should understand some key points: (1) there is a top-level commitment, (2) everyone in the organization will be affected in a positive fashion, (3) everyone contributes in this process, and (4) everyone receives a schedule of what can be expected and when. Orientation training will be longer than awareness training-about three to four hours.

Specific skills training may include leadership skills, presentation skills, telephone answering skills, etc. It can also cover PAT (Process / Action / Team) training, team building, customer service, and employee empowerment. ISO9000 quality system will relate the specific skills training to the organization's corporate strategic plan, based on a determination of needs (Jablonski, 1992). "The purpose of this quality training is to make the staff members practice these skills as continuous process improvement becomes a routine course of doing business" (Jablonski, 1992: 133).

"The core of the quality manual is a series of statements that describe how each requirement of the standard is to be applied in the particular company and provide cross-reference to the procedures manual" (Voehl, 1994: 172). The quality manual contains the following items (Voehl, 1994):

1. **Title Sheet**. It defines the specific company for which the quality manual is prepared (i.e. Quality Manual of Management Experts - ME organization). It also indicates whether the quality manual copy is controlled or uncontrolled.
2. **Contents**. If the quality manual is to split into a number of sections, each of which can be changed independently, the docu-

ISO9000 quality system, its origin, nature, payoffs, requirements, process, and obligations. One of the main questions that needs to be observed for ISO9000 quality system to start leading to payoffs is "Have employees been trained, educated, and motivated (empowered) to carry out the improvement efforts?" (Zairi, 1994: 38). The second meeting aimed to achieve that end; ensuring that employees will be empowered as a result of ISO9000 quality system implementation. It was explained that all staff would undergo quality training to enhance their talents and capabilities. Empowerment is a force that energizes people. "Empowered employees feel personal responsibility for contributing to the success of the organization; they know they can directly influence how things get done" (Jablonski, 1992: 84).

During the second meeting all employees in the concerned organization realized that a focus on quality is the only real job security in the 1990s and 2000s, and that they work to maintain their customers through quality products and services. It is important that everyone in the organization should know his/her responsibilities within the ISO9000 quality system (Bradely, 1994).

To make sure that everything in the quality system is operating in the right direction, a quality coordinator was appointed. The following nine selection criteria were used as a base in selecting the quality coordinator (Jablonski, 1992):

1. A person who has credibility.
2. A person with a track record of successfully introducing innovation and achieving organizational commitment.
3. A person who is known as a team player and has the leadership capacity to bring together the thinking of the group.
4. A person with a good interpersonal and communication skills.
5. Volunteer! He must really want to do this.
6. A person who has a strong personal belief in the participative ethic.
7. A person who can constructively confront the status quo and still work effectively with those in positions of authority.
8. A person who is self-secure and able to maintain clear thinking in conflict situations.
9. A person who will be around for a while.

The appointed quality coordinator will be trained in some important technical and non-technical skills. An example of the type of training that the quality coordinator should receive is given below (Jablonski, 1992):

Lesson 1: Introduction: definition of ISO9000, its concept, importance, origin, advantages and possible disadvantages.

Lesson 2: The process of introducing ISO9000 and its essential prerequisites.

Lesson 3: Group Dynamics.

Lesson 4: Team Roles and Responsibilities.

Lesson 5: Communication Skills.

Lesson 6: Consensus.

Lesson 7: Group Rules and Operating Procedures.

Lesson 8: Group Development/Individual Behavior

Lesson 9: Contracting.

Lesson 10: Active Interventions.

Lesson 11: Making Meetings Work.

Lesson 12: Introduction to Decision-Making Model.

Lesson 13: Brainstorming.

Lesson 14: Fishbone Diagram

Lesson 15: Flow Charting.

quality.

- They refer to the intention to conduct improvement continuously.
- They include specific reference to internal customers.

"Enforcement of quality policies is a comparatively new problem because of the relative newness of written quality policies" (Juran, 1992: 304).

To make it easier for senior managers of the concerned organization to reach an agreement on the quality policy statement of the organization, the quality consultant suggested the following quality policy statement and made it available for discussion:

"We, the staff of Management Experts-ME, are committed to providing high quality management consulting and training services to our clients nationally and internationally. We aim at improving the level of competence of our clients to be able to encounter the severe challenges of the future".

Senior managers were given two weeks to read the suggested quality policy and, make their comments on it, and then a meeting was held between the senior managers and the quality consultant to agree upon the organization's quality policy statement. After a long discussion the following quality policy statement was agreed upon:

"We, the staff of Management Experts-ME, are committed to providing high quality management consulting and training services to our clients to achieve a significant added-value to their staff and operations. Our quality is judged primarily by our clients' satisfaction, in addition to the adherence to accepted professional standards".

"An organization not only has a head; it also has a heart. And the size of the heart depends upon the size of employee commitment to its ideals and goals" (Creech, 1994: 399). To be successful, ISO9000 quality system must involve everyone in the organization from the top down, across the organization, impacting on every department and every functional area. "Everyone in the company is responsible for producing quality goods and services and cutting the cost of quality" (Bank, 1992: 36). The difference between Japanese firms and those of U.S.A and Europe is that; in American and European companies the essence of management is getting the ideas out of the heads of bosses into the hands of labor. But for Japanese the core of management is precisely the art of mobilizing and pulling together the intellectual of all employees in the service of the firm (Bank, 1992).

To get their commitment, employees need to be convinced of ISO9000 quality system's philosophy and practices. Hence; the quality consultant planned and held two meetings with the employees to get their commitment to ISO9000 quality system that is planned to be applied in their organization. Each meeting lasted for two hours and was attended by senior managers and all the staff members. The attendance of the senior managers has two main objectives:

First, to ensure their commitment to ISO9000 quality system and to make that commitment clear to all the staff members.

Second, to help in clarifying any ambiguous issues related to the system in question.

The aims of the two meetings were different. For the first one; the aim was simply to make the staff members familiar with the concept of

tem, the quality consultant held a one-hour meeting with the two managers. During the meeting a presentation was made by the quality consultant to cover the following topics:

* New trends in the global market and its relations with total quality management.
* The concept of total quality management and its advantages and possible disadvantages to the organization.
* What is ISO9000?
* How introducing ISO9000 will benefit the concerned organization.
* How introducing ISO9000 may help reduce costs or overcome the weaknesses identified in the concerned organization's quality audit.
* How introducing ISO9000 will help make the organization more competitive.
* How introducing ISO9000 could be used as an effective marketing tool.

New trends in the global market justified the necessity of ISO9000 quality system to organizations that want to survive and prosper into the 21st century. No restrictions on products or services import and export will be allowed between countries and all protections; governmental, regional, and whatever, will be removed. So organizations, whatever their types or sizes are, will be able to compete only on the basis of quality, and accordingly the quality-registered organizations will have a very strong competitive edge.

Management consulting and training organizations have a central role in helping other service and manufacturing companies to be quality-registered companies. Keeping that in mind; firms that are searching for implementation of ISO9000 quality system are supposed to select their consulting body from among those who are registered as quality organizations to reap the full rewards of its experience in that area.

The advantages of ISO9000 quality system represented by the quality consultant to the concerned organization's managers were classified as follows: (1) internal advantages, and (2) external advantages.

Internal advantages include improved productivity, better operating standards, improved systems and procedures, improved motivation, lower costs, and bottom-line savings (Dale and Plunkett, 1995).

External advantages encompass sustaining the competitive ability of the organization in both home and international markets, increasing customer satisfaction, maintaining excellent goodwill, and enabling the organization to compete on cost and delivery basis (Dale and Plunkett, 1995).

Senior management commitment, support, and involvement are essential for further steps in ISO9000 quality system implementation process.

Gaining the concerned company's senior management commitment took TWO weeks.

One of the purposes of ISO9000 quality system is to establish guidelines for the actions to be taken in order to reach the quality goals (Juran, 1992). Quality policies are one of these guidelines. Quality policies are defined as "A guide to managerial action" (Juran, 1992: 303). While the details vary, the published quality policies have the following features in common (Juran, 1992):

- They declare the intention to meet the needs of customers.
- They include language relative to competitiveness in

assessors. The assessment process is not a one-time event; after a company has been successfully assessed initially, follow-up surveillance (inspection) visits are carried out by the assessor body to make sure that the quality system continues to be followed, with a further assessment often carried out after three years. There is a continuous relationship with the assessor, which emphasizes the importance of the choice.

4. Developing Procedures. It is one of the most important and most time consuming parts of the ISO9000 project. Procedures will be developed by a wide range of staff, not just the project team.
5. Internal Audit Team. After implementing the new quality system, it needs to be audited from time to time. The audit team should be selected and trained well before implementing the new quality system.
6. Building the System (Documentation). It is the most visible part of the quality system and it is represented as four distinct levels:
   - quality policy.
   - quality manual.
   - procedures manual.
   - quality system documentation.
7. Implementation. Once documented, the quality system has to be successfully implemented and operated for a period of time before an external assessment can be considered.
8. Assessment. The culmination of the project will be a successful first assessment, which is much less stressful if the organization knows what to expect and on what basis the assessment will be judged favorably or other-wise.
9. Marketing ISO9000. Having gone to the trouble and expense of becoming registered for ISO9000, a company should take advantage of every possible benefit. This necessitates a marketing program.

It is comparatively easy to convince senior managers of the need for ISO9000 quality system and the advantages it can offer to their organizations; it is also relatively easy to get them to participate in training activities and conferences, to speak in workshops and generally to show their commitment. But to get them to join quality improvement teams, to convince them to walk as they talk or to change their attitudes or behaviors so they become more responsive to internal and external customer needs, is extremely difficult (Maxon, date unknown).

Top management commitment is a commitment of company resources, including the managers' own time, to the improvement process. Previous experiences showed that introducing ISO9000 quality system in an organization requires a top-down rather than a bottom-up approach, and after the ISO9000 quality system has been successfully installed, however, a bottom-up approach is essential to sustain the effort in the long run (Maxon, date unknown). Top management capability and involvement is considered one of the critical factors in the ISO9000 implementation process (Chu and Wang, 2001).

The person at the top must routinely voice support and enthusiasm for ISO9000 quality system, play a decisive role in recognizing contributors to the implementation process, participate in manager training, and create a proactive, positive image of ISO9000 quality system in the minds of everyone in the organization (Jablonski, 1992).

To gain the concerned organization's managers commitment to ISO9000 quality sys-

about achieving management's quality policy through involving everyone in the company in the quality system to get the full rewards of his/her contribution.

ISO9000 provides assurance to customers that the company can provide the required quality products and services and this can create a Win-Win situation between the company and its customers; which means that both parties, the company and its customers, benefit from the adoption of the ISO9000 standards (KHO, 1995). The benefits can be summarized as follows (KHO, 1995; Chu and Wang, 2001):

Benefits to the company:

1. increased productivity and efficiency;
2. reduced waste;
3. reduced time to re-work and re-check by customers;
4. improved profitability and performance;
5. gained marketing advantage;
6. established quality image and trust; and
7. increased overall business.

Benefits to the customers:

1. increased fitness for use;
2. increased satisfaction;
3. saved time to re-check work done;
4. increased confidence and trust;
5. saved time to search for and select suppliers; and
6. reduced cost.

"The parts of the ISO9000 fall into two groups: (1) the quality system requirements themselves (ISO9001, ISO9002, ISO9003, and ISO9004) and the audit series (10011 and 10012) and (2) the guidelines to the standard itself" (Voehl, 1994: 28).

ISO9000 contains three main components, and each of these components includes some sub-clauses. The three basic components of ISO9000 and its sub-clauses are (Voehl, 1994):

1) **The operating process.** Its sub-clauses are contract review, design control, process control, inspection and testing, purchaser supplied product, inspection and test status, control of non-conforming products, handling, storage, packaging and delivery, and servicing.
2) **Support** activities. Its sub-clauses include purchasing, inspection, measuring and test equipment, training, product identification and trace ability, quality records, and statistical techniques.
3) Quality system control. Here the sub-clauses encompass management responsibility, quality system, document control, corrective action and internal audits.

"In virtually all companies the process of gaining ISO9000 will be a major project, possibly the largest ever undertaken" (Voehl, 1994: 71). The ISO9000 project planning process contains the following stages (Voehl, 1994):

1. Organization Analysis. It involves looking at the business in a new way and trying to relate the organization to the requirements of ISO9000 quality system.
2. Review. It aims at determining what procedures are required to be followed to maximize quality. The outcome of the review will be a list of required procedures, including both new ones and those that are in place but need documentation. A set of policy statements on how each separate clause of ISO9000 will be implemented in the company.
3. Selection of Assessors. ISO9000 registration requires the assessment of a quality system and its implementation by third-party

the work of three men -W. Edwards Deming; J.M. Juran; and Philip Crosby - and initially took root in Japan. The three pioneers have little in common, but there are five significant areas where they are in total agreement (Maxon, date unknown: 7):

1. Quality is management's responsibility.
2. Total quality management attacks and does not thrive in a closed, hierarchically imposed type of management: rather, it fosters a more open, collaborative approach.
3. Total quality management requires an enormous amount of time and effort -there is no short cuts.
4. Companies cannot produce greater precision in isolation; they must secure greater precision from suppliers.
5. The improvement process is never-ending.

Total quality management is not a recipe for achieving quality output, but is a philosophy of the management of organizations and is thus a guide to travel on a never-ending journey (Bradley, 1994).

The ISO9000 quality system (series) is one of the quality systems that help interested organizations on the journey towards total quality management. As it is stated "ISO9000 is viewed as a strategy for implementing TQM" (Chu and Wang, 2001: 105), ISO9000 series registration can be a useful first step towards TQM (Wiele, et al., 1997). ISO9000 standards provide the discipline and infrastructure that are necessary to make a major improvement in an organization's quality system; hence, it frequently serves as a credible signal of process quality control (Morrow, 1993; Tsiotras & Gotzamani, 1996). Since the ISO9000 standards are useful and much clearer and simpler than those of TQM, it is hardly surprising that many organizations have started their quality journeys by seeking certification of the ISO9000 series of quality management standards (Wiele, et al., 1997; Stevenson, 2002).

KHO (1995: 177) defines ISO9000 as a:

- documented system to interpret the customer's requirements;
- commitment to meeting the customer's requirements;
- total company involvement;
- nationally accepted standard;
- method of cost reduction; and
- springboard for more effective management control.

Wiele, et al., (1997: 236) add that ISO9000 is a worldwide system which monitors the effectiveness of:

* the quality policy;
* standardization of procedures;
* defect identification and elimination;
* systems for corrective and preventive action; and
* management review of the whole quality management system.

ISO9000's purpose is to ensure that suppliers design, create, and deliver products and services that meet predetermined standards; in other words, its goal is to prevent nonconformity (Buttle, 1997).

ISO9000 starts with a requirement for a statement on the quality policy of the organization and this can be interpreted as a requirement for management to define or state the aim or purpose of its system (Bradley, 1994). It also requires everyone in the organization to know and understand the quality policy and his/her contribution towards achieving it (Bradley, 1994). Hence, ISO9000 is

QUALITY SYSTEM:

The organization does not have a quality management system.

QUALITY POLICY:

The organization does not have a written policy statement on quality that everyone knows.

PROCEDURES :

The only procedure that the organization has documented is the production of training materials procedure(s).

THE CASE STUDY :

Total Quality Management (TQM) is rapidly becoming the business philosophy of the 1990s" (Goh and Ridgway, 1994; Wiele, et al., 1997). Total quality management stresses that the customer is the most important factor to any organization. It suggests that a company needs to satisfy its customers to remain competitive, that the key to survival and growth in today's highly competitive markets is for the company to know the actual requirements of its customers, and these requirements must be met at the lowest cost. This can only be truly achieved through everyone in the company working together for the common good of the company. The company now has to tap fully its key resource - its people (Goh and Ridgway, 1994, p.54). Most organizations, manufacturing and service, today are quality conscious with a basic understanding and commitment to total quality management principles that allow operational personnel to make decisions regarding quality. It is, from the researcher point of view, the definitive tool for companies that want to survive and prosper into the 21st century.

When speaking on the subject of total quality management, the perceptions of the audience take one of two forms. First, they may consider it a philosophy of management, or a guiding set of principles that allows someone to manage better. Second, they may believe it to be all assortment of sophisticated statistical and measurement tools which few people use in their daily work-life, and fewer still understand. Both points of view are partially correct, as "There are two distinct elements to total quality management- the principles of total quality management and the tools" (Jablonski, 1992: 30).

Total quality management is defined as "A cooperative form of doing business that relies on the talents and capabilities of both labor and management to continually improve quality and productivity using teams" (Jablonski, 1992: 21). TQM is viewed as a new organizational culture and way of thinking. It is built around an intense focus on customer satisfaction; on accurate measurement of every critical variable in a business's operation; on continuous improvement of products, services, and processes; and on work relationships based on trust and teamwork (Pearce and Robinson, 1997: 393).

This definition of TQM implies three main ingredients that are necessary for total quality management to flourish in any organization: (1) participative management; (2) continuous process improvement; and (3) the use of teams (Jablonski, 1992).

"Total quality management seeks to create an atmosphere in which "doing it right first time" becomes the goal, where quality is designed and built into each activity rather than being inspected for after the fact" (Johnsson, 1994: 6).

The concept of total quality management emerged from

use of external part-time consultants and trainers.

The organization provides its services, especially the training services, nationally and internationally.

The organization under study has a lot of strengths as well as a lot of weaknesses. The following table illustrates a quality audit of the concerned organization in terms of People/Employees, Policies, Procedures, and Plant and Equipment (i.e. it illustrates both the strengths and weaknesses of the concerned organization).

QUALITY AUDIT OF THE ORGANIZATION:

ITEM	STRENGTHS	WEAKNESSES
*** PEOPLE:** Technical Staff	Are highly qualified both academically and professionally.	
Marketing Staff		- Number: is very small - Effort: is not sufficient enough to efficiently broaden the organization market
Assistant Staff		- Are not highly qualified.
*** POLICIES:** Service Delivery Policy	- Stresses the service quality rather than the service quantity. - Stresses the importance of the clients' and consultants' time.	- Is not written. - Leads to number of clients that is too small to secure the continuity of business. - Stresses the training services only and no interest is given to other services.
Other Policies		Are not agreed upon and are not written.
* PROCEDURES: Technical Procedures	Only one, the production of training materials procedure, is written and available to all employees.	- Not all the technical procedures are written down and available to all concerned employees. - The steps to be followed in the written procedure are so long that they are very costly in terms of time, money, and effort. - The written procedures are not written in a professional way.
Other Procedures (technical, administrative, financial, selling, etc.)		Are not agreed upon and are not written down.
* PLANT AND EQUIPMENT: Office (Plant)	Is very accessible to clients and employees.	The office is not located in an administrative building but in an apartment one, and accordingly a lot of problems occur continuously such as electricity and water cuts.
EQUIPMENT:	The organization is well equipped with computers, training audio-visual aids, laser and color printers, etc.	

petitive pressures, a regulatory environment and internal forces (Brown, et al., 1998: 273). This worldwide push has probably impacted more on smaller organizations than larger ones. Many smaller organizations face strong pressure to gain certification due to either customer requirements or to maintain their competitive position in the industry when other companies are also moving in this direction (Brown, et al., 1998). It is worth saying that the implementation and certification of a quality management system according to one of the standards of the ISO9000 series has come under strong criticism from some sections due to its cost and in many cases limited benefits, particularly for smaller organizations (O'Brien, 1995; Pyra and Preston, 1996).

It seems attractive to speak about quality systems in management consulting organizations, as it is supposed that such organizations have a crucial role in preparing other service and manufacturing organizations to implement a quality system to improve their levels of efficiency internally and externally.

RESEARCH QUESTION :

How does an Egyptian management consulting and training company empirically introduce ISO9000 series?

RESEARCH OBJECTIVE :

This research aims to help managers and researchers understand how to empirically introduce ISO9000 series into a small management consulting and training company in Egypt. It adopts a step-by-step approach to introducing ISO9000 series to be easily followed and understood.

RESEARCH METHODOLOGY :

The case study strategy is used to develop detailed, intensive knowledge about a single case; i.e. the organization in question. The case study strategy or approach has considerable ability to generate answers to the question 'Why?' as well as 'What?' and 'How?' (Robson, 1993: 44). Since this research aims to help managers and researchers understand how to empirically introduce ISO9000 series into a small management consulting and training company; the question of 'What?', by adopting a planned approach to quality; the question of 'How?'; hence reduce the cost of poor quality and improve the company's financial performance; the question of 'Why?', so the case study strategy is recommended and adopted.

The process of introducing ISO9000 series into the concerned company was observed through the active participation in this process.

COMPANY OVERVIEW :

The organization in question is a small and new management consulting and training organization. It is owned and managed by two partners who, at the same time, are its managers: one is the general manager and the other is the executive manager. Both partners, at the same time, are professional trainers and management consultants. The organization has the following staff members, besides its owners/managers (See the Appendix for Organization Chart):

* three assistant research and development specialists/ trainers.
* two typists.
* a technical support specialist.
* a financial and administrative specialist.
* a secretary.

To provide certain services, the organization may make

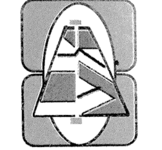
Introducing ISO9000 into a Management Consulting and Training Organization "A case study"

Dr. Tarek Hassan Abdeen
College of Management and Technology
Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport

INTRODUCTION:

It is believed that one of the most difficult challenges that businesses today are facing is the globalization challenge. Global world is a borderless world in which goods, services, and factors of production move freely among nations. Globalization widens the customers' choices and at the same time puts business organizations under the pressure of how to continuously satisfy their customers to enhance what is called customer loyalty. One of the advantages of globalization to business organizations is that it opens all markets to be targeted and served; hence globalization gives business organizations the chance to maximize profits to survive and grow. But this is not an easy aim to achieve as in the era of globalization competition becomes very severe and business organizations that will survive and grow are the ones that produce quality goods and services. Quality in recognized as an essential ingredient of competitiveness (Chu and Wang, 2001). Efstratiadis, et al., (2000: 459) argue that "consumers have become more and more demanding and the key to company survival is the recognition of customers' satisfaction. In a way, companies have been forced to enhance the quality of their processes and their products. Some of them chose to establish internal quality systems whereas others have opted for employing a general quality system standard, such as BS 5750 or the ISO9000 series". ISO9000 is "a series of general quality system standards and supporting documents published by the International Organization for Standardization (ISO) and serving as models for the development and implementation of quality management systems" (Efstratiadis, et al., 2000: 470). It has also been defined as a set of international standards on quality management and quality assurance, critical to international business (Stevenson, 2002: 409). Hoyle (1997) adds that ISO9000 provides a mechanism to bring about systematic improvement but it does not improve performance by itself. Therefore, achieving ISO9000 registration should not be equated with achieving world-class quality since the ISO9000 series describe the minimum standards for a quality management system (Surak and Simpson, 1994). The ultimate objective of a quality system is to assist the organization in its quest for financial health (Wiele, et al., 1997: 236). Various reasons for the ISO9000 drive are identified in the literature. They include: customer demands and expectations, com-

الشركة القابضة





تقدم

- البدل الجاهزة
- ملابس حريمي
- الوبريات
- المفروشات



تباع بالمعرض الدائم بمقر
الشركة القابضة للغزل والنسيج

الإستعلام
٢ س الطاهر - عابدين ت: ٣٩٠٦٩٤٢ - ٣٩٠٣٢٣٥

دعنا نشاركك الحلم ونجعله حقيقة

وثيقة الحماية والاستثمار

مع الاشتراك فى الأرباح





مصر للتأمين

الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١/ ٢٠٠٠

- تستحق الوثيقة فى سن ٤٥ أو ٥٠ أو ٥٥ أو ٦٠ أو ٦٥ سنة.
- يصرف مبلغ التأمين بالإضافة إلى الأرباح فى نهاية مدة الوثيقة.
- يصرف مبلغ التأمين + ما يخص الوثيقة من أرباح فى حالة الوفاة الطبيعية.
- يصرف ضعف مبلغ التأمين + ما يخص الوثيقة من أرباح على مبلغ التأمين الأصلى فى حالة الوفاة بحادث (لاقدر الله).
- الاشتراك فى سحبين كل عام لتربيح مبلغ التأمين بالكامل.
- أدفع القسط الذى يناسب دخلك واختار مدة التأمين التى تناسب سنك.



E-mail:misr_ins@misrins.com
W-site:www.misrins.com
www.investment.gov.eg

لو عمرك ٣٥ سنة

ومدة التأمين	والقسط الشهرى	يستحق لك فى نهاية مدة التأمين		
		مبلغ التأمين	+	الأرباح المتوقع تحقيقها
٢٠ سنة	٨٤ جنيه	٢٠٠٠٠ جنيه	+	٣٨٠٠٠ جنيه

وذلك طبقاً لآخر معدل معتمد لتوزيع الأرباح
وفى حالة الوفاة لاقدر الله يستحق مبلغ التأمين بالإضافة إلى ما يخص الوثيقة من أرباح حتى تاريخ الوفاة

لدينا وثائق تتناسب كافة الدخول والأعمار

- الإدارات المركزية: ٤٤ أ ش الدقى الجيزة ت: ٣٣٣٥٥٢٥٠ / ٠٢
- منطقتنا القاهرة: ٧ ش طلعت حرب القاهرة ت: ٢٣٩٣٣٢٦٠٠ / ٠٢
- الإسكندرية: ٦٦ طريق الحرية ت: ٤٨٤٧٢٢٥٠ / ٠٣
- وسط وغرب الدلتا: ٢٥٥ ش الجلاء طنطا ت: ٣٣٣٢٦٢٠٨ / ٠٤٠
- شرق الدلتا: ٨ ش الجيش - برج المحافظة المنصورة ت: ٢٢٢١٠٩٦٢ / ٠٥٠
- القناة: ميدان عرابى - الإسماعيلية ت: ٣٣٩١٥١٥٧ / ٠٦٤
- شمال ووسط قبلى: أرض سلطان ش طه حسين - المنيا ت: ٢٣٣٢٦٦٢٢ / ٠٨٦
- جنوب قبلى: ٦٤ عمارة مصر للتأمين طريق أسيوط / سوهاج ت: ٢٣٢٢٢٢٧٤ / ٠٩٣